Christophe Dejours
Elisabeth Abdoucheli
Christian Jayet

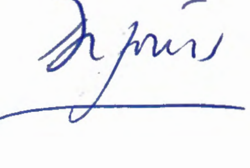
Psicodinâmica do Trabalho

Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho



Coordenação:
Maria Irene Stocco Betiol

atlas



PSICODINÂMICA DO TRABALHO



Centro de Estudos e Pesquisa do Trabalho

CHRISTOPHE DEJOURS
ELISABETH ABDOUCHELI
CHRISTIAN JAYET

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho

Coordenação: Maria Irene Stocco Betiol
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA DO TRABALHO – CEPT

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2011

1. ed. 1993; 12. reimpressão 2011

Capa: Zenario A. de Oliveira
Composição: PC Editoração Eletrônica Ltda.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Dejours, Christophe.

Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho / Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli, Christian Jayet, coordenação Maria Irene Stocco Betiol ; |tradutores Maria Irene Stocco Betiol ... et al.| – 1. ed. – 12. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2011.

Bibliografia.
ISBN 978-85-224-1061-3

1. Estresse do trabalho 2. Trabalho – Aspectos psicológicos 3. Trabalho e classes trabalhadoras – Saúde mental I. Abdoucheli, Elisabeth. II. Jayet, Christian. III. Betiol, Maria Irene Stocco. IV. Título. V. Título: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.

93-3522 CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia do trabalho 158.7
2. Trabalho : Aspectos psicológicos 158.7

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*



Editora Atlas S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (0_ _11) 3357-9144 (PABX)
www.EditoraAtlas.com.br

SUMÁRIO

NOTAS SOBRE AUTORES E TRADUTORES

AUTORES

Christophe DEJOURS. Psiquiatra, Assistente de Medicina do Trabalho da Faculdade de Medicina de Paris, Membro da AOCIP — Associação para a Abertura do Campo de Investigação Psicopatológica e do Laboratório de Psicologia do Trabalho do "Conservatório Nacional de Artes e Ofícios" de Paris.

Elisabeth ABDOUCHELI. Psiquiatra, Psicanalista, Membro do Laboratório de Psicologia do Trabalho do "Conservatório Nacional de Artes e Ofícios" de Paris.

Christian JAYET. Médico, especialista em Medicina do Trabalho, Membro da AOCIP — Associação para a Abertura do Campo de Investigação Psicopatológica e do Laboratório de Psicologia do Trabalho do "Conservatório Nacional de Artes e Ofícios" de Paris.

TRADUTORES

Maria Irene Stocco BETIOL — Psicóloga, Professora de Psicologia da EAESP.

Ideli DOMINGUES — Psicóloga, Professora de Psicologia da EAESP.

Débora Miriam Raab GLINA — Psicóloga, Professora de Psicologia da Faculdade São Marcos.

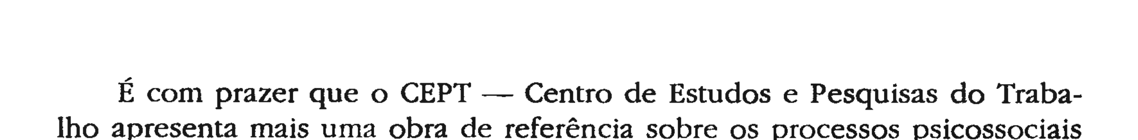
Fernando C. Prestes MOTTA — Administrador, Professor Titular de Administração Geral da EAESP.

Edith SELIGMANN-SILVA — Médica Psiquiatra e Sanitarista, Professora da EAESP e da Faculdade de Medicina da USP.

Maria José TONELLI — Psicóloga, Professora de Psicologia da EAESP.

David V. B. VENTURA — Arquiteto, Mestrando em Administracão Pública pela EAESP.

APRESENTAÇÃO



É com prazer que o CEPT — Centro de Estudos e Pesquisas do Trabalho apresenta mais uma obra de referência sobre os processos psicossociais que interferem nos indivíduos e nas organizações.

Trata-se de uma coletânea de textos, inéditos no Brasil, tendo como principal autor o Dr. Christophe Dejours, cuja obra sobre *Psicopatologia do Trabalho*, um de seus primeiros estudos traduzidos entre nós, despertou enorme interesse e abriu novas perspectivas de análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.

Esta coletânea é fruto de um esforço conjunto de professores da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, vinculados ao Centro de Estudos e Pesquisas do Trabalho. Este grupo é integrado por profissionais de diversas áreas: Psicologia, Sociologia, Saúde, Análise Organizacional, Ecologia e questões ambientais do Trabalho e Psicanálise das Organizações.

O título *Psicodinâmica do Trabalho* foi sugerido pelo próprio autor e consideramos pertinente a referência à Escola Dejouriana, no subtítulo, por considerarmos o Dr. Christophe Dejours um expoente da Escola francesa na abordagem das questões que dizem respeito à organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde mental do trabalhador.

As novas intervenções de campo que têm sido desenvolvidas pelo grupo de pesquisadores ligados ao Laboratório de Psicologia do Trabalho, sob a direção do Dr. Dejours, em Paris, lançaram novas luzes sobre os impactos do trabalho, não só sobre os níveis operacionais, mas também sobre os níveis executivos, que repercutem fortemente na dinâmica intersubjetiva das organizações.

Consideramos, pois, de suma importância a leitura dessa coletânea por todas as pessoas que se interessam pelas questões que envolvem grupos, indivíduos e sociedade, que visam projetos de mudança. Temos certeza de que esta coletânea terá um espaço significativo, pela força e intensidade de seus artigos, dentre as publicações que analisam as organizações.

Nossos agradecimentos aos professores, membros do CEPT, pelo esforço de levar a cabo essa produção; nosso especial agradecimento aos alunos do curso de graduação da EAESP e monitores do CEPT, Srta. Lie Tsuji e Marcelo S. Santucci, pelo competente trabalho de digitação e revisão.

Maria Irene Stocco Betiol
Coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisas do Trabalho.

Revisão técnica das traduções: Maria José Tonelli
Maria Irene Stocco Betiol

Introdução

DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO: MARCOS DE UM PERCURSO

Edith Seligmann-Silva

No estudo das relações entre saúde mental e trabalho, certamente cabe reconhecer as contribuições de uma corrente de pensamento que vem-se impondo pela qualidade de sua produção teórica, pela riqueza de suas formulações metodológicas e, ainda, pela importância de suas descobertas. Trata-se da escola de Psicologia do Trabalho que se edificou a partir das idéias e das pesquisas de Christophe Dejours. Inicialmente centrada no estudo das dinâmicas que, em situações de trabalho, conduziam ora ao prazer, ora ao sofrimento, e o modo como este podia seguir diferentes desdobramentos, inclusive aqueles que culminavam em patologia mental ou psicossomática, ao longo do tempo essa escola ampliou seu enfoque, transpondo as fronteiras dos estudos da dinâmica Saúde/Doença. Atualmente, ela assume a denominação de Psicodinâmica do Trabalho para o campo a que se dedica.

Médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista, Christophe Dejours já havia publicado nos anos 70 vários trabalhos nas temáticas dos estudos psicossomáticos e das relações entre saúde e trabalho. Vale assinalar que em 1978 publicou um artigo sobre o princípio do prazer no trabalho — assunto que veio posteriormente a merecer importante desenvolvimento. A produção intelectual de Dejours revela um olhar amplo e integrador e tal olhar corresponde justamente ao desafio do campo que escolheu — aquele em que

se articulam saberes originados em distintas áreas do conhecimento humano. Em suas elaborações teóricas e metodológicas também estão presentes reflexões alicerçadas na filosofia do conhecimento e nas ciências sociais. Crítico das abordagens positivistas que marcam o modelo tradicional das pesquisas voltadas para a medicina do trabalho, Dejours, no entanto, não deixa de valorizar a clínica do trabalho e suas experiências. Do mesmo modo, embora psicanalista, desafia a psicanálise a levar adequadamente em conta os fenômenos do mundo do trabalho que impactam sobre a dinâmica intrapsíquica e sobre a intersubjetividade.

As visões anteriores da Psicopatologia do Trabalho sofreram forte impacto com a publicação do livro de Dejours (1987*a*) *Travail: usure mentale*, que em seu subtítulo se identificava como ensaio de Psicopatologia do Trabalho. O livro foi lançado na França em 1980 e traduzido posteriormente no Brasil, onde foi publicado com o título de *A loucura do trabalho*.

A escola dejouriana constituiu-se articulando diversos especialistas e espaços de pesquisa, primeiro na França e posteriormente transpondo fronteiras e atingindo outros países, inclusive o Brasil.

Seria difícil reconstituir aqui todas as etapas dessa estruturação, que estabeleceu seu núcleo originário na AOCIP (Association pour l'Ouverture du Champ d'Investigation Psichopathologique).*

Esta associação, integrando pensadores e pesquisadores de diferentes inserções profissionais e institucionais, passou a promover, de modo sistemático, reuniões de estudo, seminários interdisciplinares para a discussão de pesquisa de campo e teoria, além de outras iniciativas. Logo uma série de produtos deste trabalho conjunto pôde ser publicado, sob forma de livros e artigos.

Um processo continuado de fertilização recíproca entre desenvolvimento teórico e prática de pesquisa fundamenta a construção dos novos conhecimentos e do aperfeiçoamento da metodologia de investigação que marcam as atividades deste grupo e de outros que vêm constituindo-se e mantendo intercâmbio.

Mais do que um estudo voltado para identificar doenças mentais específicas correlacionadas à profissão ou situações de trabalho, a abordagem da nova psicopatologia do trabalho está preocupada com a dinâmica mais abrangente, que se refere à gênese e às transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho. Não obstante, problemas especiais, como a fadiga, têm sido objeto de atenção, assim como a questão do uso de

* Associação para abertura do campo de investigação psicopatológica. (N.T.)

bebidas alcoólicas em sua relação a certas vivências do trabalho, nas quais esse uso se configura estratégia defensiva muitas vezes de caráter coletivo.

Em um texto publicado em 1987, Dejours (1987 *b*) esclareceu bem seu conceito de sofrimento e talvez seja oportuno citar esta explicitação:

"O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco restritivo. Ele é concebido como uma noção específica válida em Psicopatologia do Trabalho, mas certamente não transferível a outras disciplinas, notadamente à psicanálise. Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, *começa o domínio do sofrimento — e da luta contra o sofrimento.*"

O modo como essa luta contra o sofrimento se faz a um só tempo coletiva e individualmente, conduzindo ao ocultamento, ou à identificação do sofrimento, sob forma de patologia, ou ao enfrentamento efetivo de dinâmicas causais enraizadas nas situações de trabalho, vem merecendo atenção continuada nos estudos dejourianos.

O que nos oferecem Dejours e os pesquisadores que com ele têm elaborado novas interpretações do mundo do trabalho a partir da observação e da escuta realizada em estudos de campo é, em síntese, o convite para pensar uma realidade que não é mais a realidade compartimentada das ciências contidas em cubículos isolados, mas a ciência transdisciplinar que é ao mesmo tempo a "ciência com consciência" da qual nos fala Edgar Morin (1990). Notadamente para os especialistas da área da Saúde, mas também para os de outros campos tradicionalmente fechados sobre si mesmos, o desafio é imenso e difícil de ser absorvido. Evidentemente, o médico do trabalho não precisará tornar-se psicanalista. Do mesmo modo como os engenheiros de produção, ao descobrirem a importância da subjetividade, percebem que ela tem que ser considerada no planejamento da produção, sem por isso se sentirem obrigados a se transformarem em psicólogos ou psicanalistas.

Os integrantes do Centro de Estudos e Pesquisa do Trabalho da EAESP-FGV selecionaram e traduziram para essa coletânea textos que assinalam diferentes marcos nos desenvolvimentos teóricos, metodológicos e nas descobertas que a escola dejouriana realizou durante os anos 80, incluindo trabalhos que foram editados na França no começo dos 90.

A carga psíquica de trabalho foi publicado originalmente em 1980. Trata-se, essencialmente, de um texto de elaboração conceitual. Nele, Dejours deixa claro o caráter qualitativo e dinâmico da não mensurável "carga psíquica". Não mensurável justamente porque inscrita na subjetividade. Mas real enquanto vivência articulada às exigências ou pressões do trabalho cotidiano.

Ao concentrar-se no conceito *carga psíquica,* Dejours aproxima a Psicopatologia do Trabalho da Ergonomia, que tem na *carga de trabalho* um de seus principais conceitos. O texto também enfatiza aspectos fisiológicos, ao mesmo tempo que integra a contribuição dos estudos psicossomáticos de linha psicanalítica da escola de Pierre Marty. A partir destes fundamentos interdisciplinares, o texto já identifica a importância de dois aspectos cujo estudo será aprofundado ao longo da trajetória da Psicopatologia do Trabalho: o primeiro é a *organização do trabalho,* cujo papel central na determinação do sofrimento mental é enfatizado; o segundo diz respeito à *liberdade* como condição necessária à estabilidade psicossomática.

Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho é também um estudo conceitual de grande interesse. A motivação no mundo do trabalho sempre foi preocupação dos administradores e de todos os profissionais que atuam nas áreas de recursos humanos das empresas. Dejours e Abdoucheli analisam as relações existentes entre motivação e desejo, primeiro conceitualmente, depois nas situações concretas, onde desvendam as vinculações que ambos os aspectos mantêm com a organização do trabalho.

Os dois trabalhos que se seguem no interior da coletânea tratam de um mesmo estudo de caso, realizado em uma usina nuclear francesa. O primeiro, *Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação,* examina a gravidade dos riscos que ameaçam a segurança quando os procedimentos de trabalho prescritos se chocam com sua exeqüibilidade, numa situação em que ocorre um incremento da rigidez do controle administrativo sobre uma área de manutenção da usina. O texto seguinte, como seu título bem indica, trata da metodologia adotada na realização da pesquisa.

O caso da usina nuclear francesa remete-nos ao debate tão atual dos grandes riscos tecnológicos e da questão ambiental no Brasil. O estudo dos riscos referentes ao desencadeamento de catástrofes por processos produtivos é uma preocupação do nosso tempo, tendo em vista os terríveis eventos destrutivos em que diferentes e amplas comunidades já foram atingidas (Bophal, Minimata e outros). As ações de controle ambiental têm-se concentrado geralmente nas condições físicas, químicas e biológicas, dando pouca atenção a questões de organização de trabalho que atingem a dimensão psíquica e a intersubjetiva dos que trabalham nas usinas nucleares e em outros locais de alto risco.

Para todos aqueles que se interessam por metodologia de pesquisa, especialmente para os que pretendem se dedicar, no Brasil, a estudos voltados para a saúde mental e a psicodinâmica nas situações de trabalho, o texto *Psicopatologia do Trabalho e Organização Real do Trabalho em uma indústria de Processo — Metodologia aplicada a um caso* constituirá uma leitura valiosa e esclarecedora.

A leitura desse texto detalhado traz também contribuições que transcendem seu alcance metodológico.

Um aspecto certamente interessante para consideração de administradores e profissionais dos setores de recursos humanos das empresas emerge da análise das dificuldades que se colocam habitualmente, aos níveis administrativos mais distanciados dos operadores, para uma percepção do sofrimento mental destes trabalhadores. Assim, direção e gerência de escalão superior encontram igualmente dificuldades para identificar as causas de determinadas falhas, ou mesmo fracassos da produção, que são decorrentes do sofrimento mental engendrado pela situação de trabalho e, geralmente de modo mais específico, pela organização prescrita para o trabalho.

O papel relevante que o Serviço de Medicina e Segurança do Trabalho tem potencial de assumir no diagnóstico de *situações* de risco também pode ser inferido da leitura deste estudo de caso, o que demonstra a importância da inclusão dos conhecimentos de Psicopatologia do Trabalho na formação destes profissionais e, ao mesmo tempo, a necessidade de que gerências responsáveis pela organização e supervisão do trabalho estejam conectadas por canais de comunicação permanentemente abertos com o setor formalmente responsável pela Saúde e Segurança. Lembrando que as situações de risco tanto dizem respeito à saúde dos empregados quanto à "saúde" da produção e, em casos especiais, como no exemplo da usina nuclear, a riscos de impacto, extensão e gravidade incalculáveis que se podem configurar catastróficos para todos os habitantes de uma grande área.

No último texto apresentado pela coletânea — *O itinerário teórico em psicopatologia do trabalho*, — o leitor, como bem indica o título, é realmente levado a percorrer os caminhos pelos quais Dejours e os pesquisadores que juntamente com ele têm investigado e refletido desenvolveram seu trajeto de construção de conhecimento, até o momento da publicação deste trabalho em 1990.

O itinerário expõe o histórico de um percurso em que duas etapas aparecem bem marcadas. Na primeira, o cenário é ocupado pelo estudo do sofrimento e de seu surgimento a partir do confronto psiquismo/organização do trabalho. Suas perspectivas são aí privilegiadas: uma é a que se volta para a dinâmica geradora deste sofrimento, e outra é a que se concentra na análise das estratégias defensivas — individuais e coletivas — que são suscitadas

pelo mesmo sofrimento. O estudo do modo pelo qual se estrutura uma verdadeira *ideologia defensiva* a partir do desenvolvimento da instância coletiva de defesa é uma das mais importantes contribuições teóricas de Dejours. Ela se torna indispensável para a compreensão de algumas das mais sérias dificuldades que se opõem à conscientização, no processo necessário à transformação do trabalho perigoso em trabalho saudável e prazeroso. O sofrimento patógeno é objeto de estudo nesta primeira etapa.

Na segunda etapa do itinerário, o panorama revelado é bem diferente, pois o que se coloca diante do leitor é o desdobramento do sofrimento em direção ao pólo da saúde. As condições para tal direcionamento da dinâmica passam pela constituição de outra instância coletiva — o *coletivo de regra* — explicitado nesta parte do texto. Passam também pela instauração de uma *ética* na qual são estabelecidos alicerces de confiança recíproca e o fortalecimento da identidade através do reconhecimento de todos os sujeitos do trabalho, respeitados em suas capacidades e sentimentos. Sem este processo, não poderá haver construção de um *sentido* do trabalho na vida mental do trabalhador. E sem esse sentido, será impossível a mobilização conjunta de sentimentos e inteligência para a sublimação e para a criatividade.

Ao final do percurso, os autores conseguem iluminar uma cena em que percebemos como o caminho que conduz ao trabalho saudável é o mesmo que respeita a identidade em sua construção plena dentro de um trabalho cuja organização seja eticamente prescrita, respeitando potenciais e limites da condição humana. Podemos vislumbrar, então, que este é também o itinerário que conduz à criatividade e ao comprometimento com a realização de um trabalho de alta qualidade.

Quando Dejours e Abdoucheli advertem que contextos sócio-históricos desfavoráveis à construção de sentido podem ser verificados, correspondendo a situações impeditivas à sublimação, cabe certamente uma efetiva análise do nosso próprio contexto e da presente conjuntura, para buscar alternativas capazes de uma renovação favorável a uma ética do trabalho na qual o respeito ao trabalhador possa fundamentar a desejada construção de sentido.

Vale mencionar que o itinerário dejouriano prossegue nos anos 90, quando já começam a ser publicados novos trabalhos, assumindo uma importante redefinição.

A psicopatologia do trabalho, tal como se desenvolveu nos estudos deste grupo passou por um processo de amadurecimento que veio desembocar, recentemente, na proposição de uma disciplina — a *Psicodinâmica do Trabalho,* cujos primeiros textos começam a vir à luz na França. Dejours, ao conceituar a *análise psicodinâmica das situações de trabalho,* que é o objeto desta disciplina, lembra inicialmente que "Análise psicodinâmica é um termo que pertence à teoria psicanalítica. Designa o estudo dos movimentos psico-

afetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos". Mas a realidade está no centro de gravitação da psicodinâmica do trabalho, ao passo que a dinâmica intrapsíquica e o imaginário ocupam o lugar central na psicanálise. E nesta realidade a análise deter-se-á no entendimento "dos processos intersubjetivos e interativos que se desenvolvem nos locais de trabalho" (Dejours, 1993).

O desafio que a Psicodinâmica de Trabalho se dispõe a atender pode ser identificado a partir de muitas das descobertas relatadas nos textos da presente coletânea: é o de superar a atual distância existente entre organização prescrita e organização real do trabalho, levando em conta todos os perigos que tal distância atualmente representa — para a saúde, para a segurança e para a qualidade do que é produzido.

BIBLIOGRAFIA

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987a.

_______. Note de travail sur la notion de souffrance. In: _______. (org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris: CNRS/Pirttem, 1987b.

_______. Addendum théorique: de la psychopathologie a la psychodynamique du travail. In: _______. Travail: usure mentale. Paris: Bayard, 1993.

MORIN, Edgar. *Science avec conscience*. Saint Amand: Fayard, 1990.

A CARGA PSÍQUICA DO TRABALHO

Christophe Dejours

Título original: ***La charge psychique de travail***

Tradução: *Ideli Domingues*

Extraído de SOCIETÉ FRANÇAISE DE PSYCHOLOGIE — PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL — *Equilibre ou fatigue par le travail?* Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1980.

O tema, *Equilíbrio ou fadiga pelo trabalho*, faz surgir por sua própria formulação o paradoxo psíquico do trabalho. Fonte de equilíbrio para uns, é a causa de fadiga para outros.

Gostaria, apresentando a noção de "carga psíquica do trabalho", de propor uma abordagem que levasse em conta a experiência clínica e que pudesse se articular com o conceito de carga de trabalho formulada pelos ergonomistas (Monod, Lille, 1976). Reconhecemos a distinção que separa a carga do trabalho das exigências da tarefa.

SETORES DA CARGA DE TRABALHO

Costuma-se separar a carga de trabalho em dois setores: a carga física de um lado, a carga mental de outro. Por trás da noção de carga mental há uma mistura de fenômenos de ordem neurofisiológica e psicofisiológica: variáveis psicossensoriais, sensoriomotoras, perceptivas, cognitivas etc. e fenômenos de ordem psicológica, psicossociológica, ou mesmo sociológica, tais como variáveis de comportamento, de caráter, psicopatológicas, motivacionais etc. (Guelaud, Beauchesne, Gautrat et al., 1975).

Proponho, para a carga mental, separar essas duas ordens de fenômenos e reservar aos elementos afetivos e relacionais um referencial específico: o da "carga psíquica do trabalho".

CARGA PSÍQUICA E QUANTIFICAÇÃO

A noção de carga em ergonomia é de modo geral associada à preocupação de quantificação e objetividade (Monod, Lille, 1976).

Tratando-se de carga psíquica, não é possível quantificar uma vivência, que é em primeiro lugar e antes de tudo qualitativa. O prazer, a satisfação, a frustração, a agressividade, dificilmente se deixam dominar por números. Da mesma forma pode falar-se de uma armadilha quando se quer dar conta em termos objetivos de uma vivência individual ou coletiva que é, por definição, subjetiva. Essa vivência subjetiva não pode, por sua vez, ser relegada a uma simples classificação de fantasmas ou quantidades negligenciáveis. A subjetividade da relação HOMEM-TRABALHO tem muitos efeitos concretos e reais,

mesmo se eles são descontínuos: encontramos a marca no absenteísmo, nas greves ou naquilo que alguns nomeiam "presenteísmo", isto é, um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor desencadeado.

Na impossibilidade de quantificar a carga psíquica, pode-se propor um modelo quantitativo: eu o denomino abordagem econômica do funcionamento psíquico.

O PONTO DE VISTA ECONÔMICO EM CLÍNICA

Antes de retomar os princípios da economia psíquica tal como foram descritos por Freud (1920), podemos partir da clínica médica que nos ensina que, submetidos às excitações provenientes do exterior (de origem psicossensorial) ou do interior (excitações instintivas ou pulsionais), o indivíduo, neste caso o trabalhador, dispõe de muitas vias de descarga de sua energia. A excitação, quando se acumula é a origem de uma vivência de tensão: tensão psíquica ou tensão "nervosa", para retomar a expressão popular. Essas vias de descarga são, para ficarmos esquemáticos, em número de três (de fato existe uma quarta via: a via psicossensorial que não será considerada aqui para simplificar a exposição): via psíquica, via motora e via visceral (Bourguignon, 1971).

Tomado por sua hostilidade, o sujeito pode eventualmente produzir fantasmas agressivos: representações mentais que podem, às vezes, ser suficientes para descarregar o essencial da tensão interior, pois a produção mesma de fantasmas é consumidora de energia pulsional (Freud, 1968). Outro sujeito não conseguirá se relaxar por esse meio e deverá utilizar sua musculatura: fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva, violência, oferecendo toda uma gama de "descargas psicomotoras" (ou comportamentais). Enfim, quando a via mental e a via motora estão fora de ação, a energia pulsional não pode ser descarregada senão pela via do sistema nervoso autônomo e pelo desordenamento das funções somáticas. É a via "visceral", a que estará atuando no processo de somatização.

Durante o desenvolvimento da personalidade, organiza-se uma hierarquia que permite à via motora cobrir progressivamente e suplantar a via visceral e no topo do edifício, a via psíquica, aquela dos fantasmas e do sonho (Marty, 1976). Conforme a flexibilidade dos mecanismos de defesa e o grau de evolução da personalidade, distingue-se, em clínica, os que se servem das vias psicomotoras e viscerais (são as neuroses de caráter e de comportamento) e os que se servem principalmente da via mental (as psicoses e as neuroses clássicas) (Marty, 1976).

A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO

Com essas questões preliminares surgem três fatos:

- O organismo do trabalhador não é um "motor humano", na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas.
- O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.
- O trabalhador, enfim, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade.

Relacionadas ao trabalho, essas três considerações conduzem à seguinte questão: a tarefa que afeta um trabalhador oferece uma canalização apropriada a sua energia psíquica? Em outros termos, a *"tarefa exige suficientes atividades psíquicas"*, fantasmáticas e psicomotoras? Questão essa fundamental que resume toda a problemática da relação entre aparelho psíquico e o trabalho. O problema, que aqui vemos, é diferente daquilo que se observa para a carga física: nesse domínio, o perigo é o de um emprego excessivo de aptidões fisiológicas. Em se tratando de carga psíquica, o perigo principal é o de um subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras, que ocasiona uma retenção de energia pulsional, o que constitui precisamente a carga psíquica de trabalho.

Assinalemos que aptidão e motivação estão, em matéria de economia psicossomática, a tal ponto ligadas que são quase equivalentes: para o sujeito com estrutura neurótica, a aptidão para produzir fantasmas se une à necessidade de se utilizar deles; confrontado com um trabalho em que a atividade fantasmática é inútil, ele enfraquece. A criação é uma necessidade tanto quanto uma aptidão para o artista, a *performance* psicomotora é uma necessidade tanto quanto uma fonte de prazer para um neurótico de comportamento.

O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade. O bem-estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela. Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho.

CARGA PSÍQUICA POSITIVA E NEGATIVA

A partir disso, os fatos tornam-se relativamente mais simples para ser interpretados: se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante. No trabalho por peças não há quase espaço para a atividade fantasmática; em todo o caso, as aptidões fantasmáticas não são utilizadas e a via de descarga psíquica está fechada; a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de tensão e desprazer, a carga psíquica cresce até que aparecem a fadiga, a astenia, e a partir daí a patologia: é o *trabalho fatigante*.

Inversamente, um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades: o trabalho torna-se então um meio de relaxamento, às vezes a um tal ponto que uma vez a tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor que antes de tê-la começado: é o caso do artista, do pesquisador, do cirurgião, quando estão satisfeitos com seu trabalho. É preciso então postular a existência de uma carga psíquica negativa do trabalho, ou de uma "descarga psíquica" de trabalho. Esse é o caso do trabalho que reverte em proveito da homeostasia. Estamos aqui dentro do enfoque do *trabalho equilibrante*.

EXEMPLOS CLÍNICOS

O exemplo que vamos tratar é o de mulheres empregadas como datilógrafas em um escritório. Ocorre um período de diminuição de trabalho em que não há nenhuma atividade a ser feita: elas são, não obstante, obrigadas a vir ao escritório e fazer de conta que estão trabalhando. Quando um chefe passa, não podem ser surpreendidas tricotando, conversando, lendo ou telefonando. A situação se torna rapidamente insuportável: a carga psíquica aumenta e é seguida por uma fadiga intensa. Finalmente, assiste-se ao cúmulo da ironia e do paradoxo: a ausência de trabalho conduz a paradas de trabalho... A carga psíquica é aqui intensa apesar das exigências aparentemente moderadas da tarefa. PQ é uma tarefa sem sentido

Outro exemplo pode ser fornecido pelos pilotos de caça. Conhecemos nesse ofício a gravidade das pressões psicomotoras e sensoriomotoras, condições de trabalho penosas, em função dos desconfortos de postura, de pressão, de temperatura, de aceleração etc. Aqui, em outros termos, as exigências psíquicas são causadoras de temor: é preciso uma agressividade constante, um desafio ao risco permanente, auto-segurança sem falhas, uma vontade fora do comum, uma coragem tenaz, um rigor e uma regularidade

perfeita, uma ambição e um potencial de rivalidade, que são necessários ao ofício e que não devem jamais enfraquecer durante as missões, sem as quais o acidente e a morte são inevitáveis.

O que se observa nesse caso? Além de uma seleção e uma formação profissional de uma eficácia notável, há uma seleção psicológica não menos convincente, reconhecida pelos executivos como uma condição *sine qua non* do ofício. O resultado é surpreendente. Apesar de uma carga de trabalho desmedida, que ultrapassa freqüentemente as capacidades dos homens (ao menos durante certas seqüências críticas do vôo), os pilotos, satisfeitos com seu trabalho, não acusam nenhuma fadiga. Eles parecem estar sempre em forma física e mental impressionantes. O que quer dizer isto, senão que a carga psíquica, aqui, "negativa", faz parte do prazer do trabalho e contrabalança, ao menos em parte, a carga física e nervosa, a ponto de assegurar a esses pilotos um equilíbrio e uma saúde de boa qualidade.

INTERPRETAÇÃO DESSES DADOS

A carga psíquica do trabalho aparece em definitivo como um regulador da carga global de trabalho. Antes de analisar os mecanismos dessa função reguladora, um desvio é talvez necessário para estudar os determinantes da carga psíquica de trabalho. Partindo do trabalhador e retomando o modelo freudiano, temos postulado que o rebaixamento de tensão, a descarga da energia pulsional eram a origem e fonte mesma do prazer, isto é, do alívio da carga psíquica de trabalho.

Se o trabalho permite essa descarga, ele é, quando diminui a carga psíquica, um instrumento de equilíbrio para o trabalhador. Doravante, a questão se enuncia assim: na tarefa, qual é o componente do trabalho que se opõe à descarga de energia? Ou, em outros termos, o que faz o trabalho entravar o livre jogo do sistema "motivação-satisfação" (ou desejo-prazer)?

OS 3 caminhos (RITMOS) organização, ação e (CELEBRAR) comemorações...
TEORIA da GESTALT cabe aqui (Fechar ... algo

CARGA PSÍQUICA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, face a face, o projeto espontâneo do trabalhador e a organização do trabalho, que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso.

Na abordagem psicoeconômica da relação Homem-Trabalho, convém sublinhar que a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de ou-

tro. Ela é, primeiramente, a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores, isto é, a divisão de homens: a organização do trabalho recorta assim, de uma só vez, o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho. Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador, mediatizado, eventualmente, por técnicos especializados, como por exemplo, o engenheiro de métodos. O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro. Reconheceremos aqui sem dificuldade a inspiração de Taylor, cuja meta era mesmo desapropriar os artesãos de sua competência, a fim de centralizá-la ao nível da direção (Linhart, 1976). Então, tornava-se possível uma redivisão do trabalho e uma redefinição dos modos operatórios, conforme os desejos da direção, em detrimento da livre organização do trabalho, que era até então o privilégio do operário-artesão (Coriat, 1977).

Desejo de trabalhar contra a vontade do empregador, esta é a contradição fundamental, cujo termo comanda a carga psíquica de trabalho, em qualidade e quantidade. Para retomar os exemplos que foram citados, vemos que a inatividade, desde que é imposta como organização do trabalho, entrava a descarga pulsional e pode ocasionar verdadeira inflação da carga psíquica. Poderão nos contestar, sem dúvida, que na aviação de caça o modo operatório também não é livremente escolhido. Essa objeção é perfeitamente fundada e ela é real para grande número de tarefas, em que, todavia, a carga psíquica é "negativa".

OBSERVAÇÕES

Proporemos, entretanto, três observações:

1) Mesmo se o *briefing* que precede a missão é precisamente o momento em que as ordens são dadas, concernentes à organização do trabalho, o modo operatório do piloto é, em realidade, freqüentemente diferente daquele que foi prescrito. Os pilotos de caça são conhecidos por sua audácia, o que em termos de organização do trabalho significa que a bordo de seu avião fazem o que bem entendem... Essa observação é aplicável a um grande número de tarefas; ela é tanto mais verdadeira quando a tarefa é mais complexa, pois o espaço deixado à iniciativa é aqui, mais importante.
2) A organização do trabalho, como dissemos, determina não somente a divisão do trabalho, mas também a divisão dos homens. Nesse domínio, entre os pilotos de caça, as relações profissionais são extremamente com-

plexas e se atribui a elas uma parte importante do prazer. As relações entre pilotos, entre chefes de esquadrilha, de patrulha etc. engajam processos de identificação, rivalidade, de exibicionismo, *voyeurismo*, que oferecem um leque importante onde se pode exercer e realizar desejo e prazer. Deve-se levar em consideração esta observação em todas as situações de trabalho, pois ela remete a um setor importante da carga psíquica de trabalho, a saber, as relações humanas, que não analisaremos nessa exposição, mas que podem ser estudadas com a mesma relevância que a relação do homem com o conteúdo do trabalho.

3) Mesmo se os pilotos de caça não organizam sua tarefa com toda liberdade, deve-se levar em consideração o fato de que eles escolhem livremente este ofício. Já temos insistido sobre esse ponto: a motivação no trabalho é um elemento fundamentalmente necessário ao exercício das missões; se há uma oscilação que se faça sentir na motivação, o piloto é automaticamente dispensado da missão pelo chefe da esquadrilha, que concede uma atenção muito particular a esse ponto. Na falta de uma motivação suficiente, o piloto se arrisca efetivamente a se matar. Dessa observação pode-se realçar uma regra geral da relação à organização do trabalho: o grau de liberdade da organização do trabalho é sempre corrigida pelo grau de liberdade na escolha da tarefa. Essa segunda variável pode funcionar no sentido do acréscimo ou diminuição da carga psíquica do trabalho, conforme o caso.

Para concluir esse capítulo, diremos que a carga psíquica do trabalho resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho. Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Essa regra é modulada pelo jogo da livre escolha do ofício. A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento, sobre o qual vamos insistir agora.

INTERPRETAÇÃO DAS PROPRIEDADES MODULADORAS DA CARGA PSÍQUICA DE TRABALHO

Se a organização do trabalho é percebida como fonte da carga psíquica do trabalho, resta encontrar uma explicação do papel modulador da carga psíquica sobre os outros setores da carga de trabalho. A carga psíquica de trabalho parece ter um *status* à parte. Ela não é um compartimento justaposto à carga física e à carga nervosa, na medida em que ela é capaz de

modificar, em um sentido ou outro, a resultante global da carga de trabalho. Essa propriedade da carga psíquica não é tão misteriosa quanto se possa acreditar e se explica à luz da teoria e da clínica psicossomática (Marty, M'Uzan, 1963).

A Clínica Normal

Sabe-se que a angústia e emoção, por exemplo, que são afetos psíquicos, possuem traduções somáticas: as palpitações, a hipertensão arterial, os tremores, os suores, as parestesias, as cãimbras, a desidratação das mucosas, a hiperglicemia, o aumento do cortisol sangüíneo, a poliúria são as manifestações mais freqüentes (Dunbar, Wolfe, Rioch, 1936). Essas observações clínicas mostram bem que há uma circulação entre os setores psíquico e somático. Essa propriedade é utilizada pelos ergonomistas quando medem a arritmia sinusal, o registro do pestanejar das pálpebras, o eletromiograma etc. em diferentes situações de trabalho, para avaliar a carga mental (Monod, Lille, 1976:45).

O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração e a agressividade, podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc.

O Sofrimento

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. Mas a clínica mostra que essa energia não pode aqui permanecer muito tempo e, quando as capacidades de contenção são transbordadas, a energia recua para o corpo, nele desencadeando certas perturbações que não são profundamente diferentes das que acabam de ser descritas como testemunhas da angústia ou da onda de agressividade. São somente mais intensas. Nada espantoso, nessa ótica, que a fadiga, mesmo se ela resulta de uma carga psíquica excessiva, tenha uma tradução somática.

Em razão dessa difusão da carga psíquica nos outros compartimentos do organismo, não é útil procurar traços que caracterizariam a fadiga psíquica ou nervosa, em relação à fadiga física. *A fadiga é uma testemunha não específica da sobrecarga* que pesa sobre um ou outro dos setores do organismo psíquico e somático. Esse *princípio de difusão* é válido nos dois sentidos: a

carga psíquica pode ter traduções viscerais ou musculares, mas o inverso é verdadeiro. Para compensar uma fadiga física, o aparelho psíquico também é impelido a contribuir, através da vontade, por exemplo, a tal ponto que finalmente não exista fadiga somática que não tenha, simultaneamente, uma tradução psíquica. Isto é um fato bem conhecido em clínica humana (Dejours, 1978).

A patologia clínica

Para voltarmos à carga psíquica, vimos que todo excesso conduzia à aparição da fadiga e do sofrimento. Se uma interrupção do trabalho não vem interromper a evolução do processo, se nenhuma modificação da organização do trabalho intervém, então a fadiga desencadeia a patologia.

Duas modalidades são aqui possíveis em função da estrutura mental: a descompensação psiconeurótica ou a descompensação somática. A sobrecarga psíquica produzirá um delírio, se se trata de uma estrutura psicótica; uma depressão se se trata de uma estrutura neurótica, ou uma doença somática se se trata de uma desorganização mental (Marty, no prelo).

CONCLUSÃO

A relação do homem com a organização do trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho. Uma organização do trabalho autoritária, que não oferece uma saída apropriada à energia pulsional, conduz a um aumento da carga psíquica.

Para terminar sobre uma nota mais alegre, daremos um exemplo inverso em que o trabalho pode ser fonte de equilíbrio para a economia psicossomática. Trata-se de um doente acometido por diabetes insulino-dependente. Chefe do almoxarifado, ele coloca ardorosamente a mão na massa com seus subordinados, embora nada o obrigue. Em função de seu cargo de contramestre, ele se beneficia de certa liberdade na organização de seu trabalho e prefere juntar a atividade física àquela do comando. Como a maioria dos diabéticos insulino-dependentes, ele apresenta uma estrutura de neurose de comportamento (Dejours, 1976), do qual falamos no início dessa comunicação, isto é, ele usa sobretudo seu sistema sensoriomotor para descarregar sua energia pulsional, ao invés da via mental dos fantasmas, que nele não funciona bem.

Tudo caminhava bem nos planos mental e somático quando ele cede à insistente pressão de sua mulher, que dirige um salão de cabeleireiro, e de

seus amigos. Como numa cidadezinha de província, o trabalho manual não é muito valorizado, ele aceita um cargo mais respeitável numa companhia de seguros. Em seu escritório, o pobre homem não dá conta. Não por incompetência, mas porque a posição sedentária lhe é insuportável e ele tem uma necessidade urgente de se utilizar de seus membros, para descarregar sua tensão interna. Ele tenta compensar as coisas se inscrevendo em um clube de futebol. Mas suas necessidades não são aí satisfeitas. E ele deve pouco a pouco passar um número cada vez maior de horas, a cada dia e durante os finais de semana, para dar conta do trabalho. Finalmente, ele passa a dirigir o clube esportivo, mas assim fazendo ele teme cada vez mais seu escritório, onde os processos se acumulam inexoravelmente, apesar de sua presença efetiva e de seus esforços reais. Adivinha-se sua fadiga, mas se compreende que ele não possa renunciar ao esporte. Nesse processo, aos poucos, ele enfraquece brutalmente. Por ocasião de uma hipoglicemia, entra em um processo de "desorganização psicossomática" (Marty, 1976) aguda que resulta, ao final de algumas horas, em uma confusão mental. Ele se põe de quatro, começa a nutrir-se de plantas verdes e deve ser conduzido ao hospital psiquiátrico em um estado alarmante, tanto do ponto de vista mental quanto em relação ao diabetes.

Quando esse doente foi conduzido à minha consulta, ele estava impregnado de forte dose de neurolépticos, mas a ansiedade persistia e, nessas condições, a glicemia permanecia incontrolável. Uma vez elucidado o conflito entre a organização do trabalho em seu novo emprego e as necessidades de sua economia psicossomática, foi decidido que ele retomaria seu antigo posto de almoxarife, o que foi felizmente possível materialmente. Três dias mais tarde ele tinha retomado o trabalho, tinha cessado toda absorção de medicamentos e, após três anos só tenho boas notícias dele.

Eis um exemplo que mostra que não se pode limitar a análise da relação entre o aparelho psíquico e a organização do trabalho a um desses dois termos. Um trabalho intelectual pode se revelar mais patogênico que um trabalho manual, por exemplo. Isso é que nos leva a crer que não existe uma única organização do trabalho, que seria a boa solução para diminuir a carga psíquica de trabalho de todos os trabalhadores.

Por outro lado não se pode jamais imputar o aumento da carga psíquica à estrutura da personalidade do trabalhador, pois nosso doente, se for incapaz de se satisfazer através de um trabalho intelectual, mostra-se contudo particularmente apto a um trabalho físico. O estudo da carga psíquica de trabalho procede caso por caso. Não há uma solução geral para diminuir a carga psíquica do trabalho.

Para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liber-

dade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. Na falta de poder assim liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma reorientação profissional que leve em conta as aptidões do trabalhador, as necessidades de sua economia psicossomática, não de certas aptidões somente, mas de todas, se possível, pois o pleno emprego das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas parece ser uma condição de prazer do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

BOURGUIGNON, A. Rêve, catelepsie, epilepsie. *Evolution psychiatrique, voie motrice et voie psychique*, n. 1, 1971. v. 36.

CORIAT, B. *Sciences, techniques et capital*. Paris: Seuil, 1977.

DEJOURS, C. Diabete et psychiatrie. *Encyclopédie Médico-Chirurgicale Psychiatrie*. 1976. 37655 A, 10.

________. *L'organisation du travail et ses effects pathogénes*. (Mimeo). Paris: Rapp. au Ministere du Travail, 1978.

DUNBAR, F., WOLFE, T. P., RIOCH, J. M. The psychic component of the disease process in cardiac, diabetic, and fracture patients. *Amer J. Psychiatry*, n. 93, 1936.

FREUD, S. Au-dela du principe de plaisir (1920). In: *Essais de Psycanalyse*. Paris: Payot.

________. *Métapsychologie* (1915). Paris: Gallimard, 1968.

GUELAUD, F., BEAUCHESNE, M.-N., GAUTRAT, J. et al. *Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise*. Paris: Armand Colin, 1975.

LINHART, R. *Lénine, les paysans, Taylor*. Paris: Seuil, 1976.

MARTY, P. de *Mouvements individuels de vie et de mort:* essai d'ecnomie psychosomatique. Paris: Payot, 1976. v. 1.

________. *Mouvements individuels de vie et de mort*. v. 2 (no prelo).

________. M'UZAN, M., DAVID, C. *L'investigation psychosomatique*. Paris: PUF, 1963.

MONOD, H., LILLE, F. et al. L'évaluation de la charge du travail. *Arch. Ma. Prof.*, n. 37, 1976.

DESEJO OU MOTIVAÇÃO?
A INTERROGAÇÃO PSICANALÍTICA SOBRE O TRABALHO

Christophe Dejours e Elisabeth Abdoucheli

Título original: ***Désir ou motivation? L'interrogation psychanalytique sur le travail***

Tradução: *Fernando C. Prestes Motta*

Extraído de MOULIN, Michel (org.) *Quelles motivations au travail?* Paris: Entreprise Moderne d'Edition, 1982. p. 118-126

INTRODUÇÃO

Entre as noções que servem para designar, descrever ou interpretar a direção de um comportamento, tais como: motivo, móvel, motivação, aspiração, necessidade, instinto, pulsão, *drive*, desejo, por que opor Motivação a Desejo? Esta escolha não procede somente de argumentos científicos, mas também de considerações mais conjunturais. A noção de motivação é de algum modo promovida à escala da sociedade, para dar conta, ou pelo menos, delimitar, uma série de irregularidades e de anomalias nos comportamentos. No que diz respeito ao trabalho, é a variação de desempenhos produtivos que é visada: como explicar as mudanças no comportamento de um trabalhador de um período para outro de sua vida de trabalho, ou de um operário em relação ao seu vizinho, ou ainda de um grupo de operários de oficina em relação a outros grupos similares?

A noção de motivação é utilizada pelos psicólogos, mas também o é por engenheiros, administradores de empresas, organizadores e psicossociólogos. Ela é às vezes reservada à psicologia dos indivíduos, às vezes estendida à psicologia dos grupos, das coletividades ou das massas. Mas o que reúne, porém, os diferentes usos do termo é a orientação implícita numa tentativa: a preocupação com a generalização da objetivação, ou mesmo a quantificação.

A noção de desejo foi escolhida precisamente como contraste. Sua conotação literária, que lembra a psicologia amorosa do século XIX, a repugnância que ela causa aos homens de ciência, experimentalistas e sociólogos, designam muito naturalmente o desejo como instrumento de um desafio ou de uma provocação. Além do que pode haver de anedótico nesta contradição, a noção de Desejo é geralmente utilizada numa tentativa que dá absolutamente as costas à generalização para privilegiar o ponto de vista *subjetivo*, entendendo-se com isto o ponto de vista do Sujeito com um S maiúsculo.

Dever-se-ia, então, renunciar a opor Motivação e Desejo e procurar antes estabelecer pontes entre as duas noções, ou talvez entre os dois conceitos? Numerosos autores, inegavelmente, quiseram responder a esta questão pela afirmativa. Quer se trate de ecletismo, de tolerância ou de tentativa científica, implicitamente, extrai-se sempre dessa opção a idéia de uma relação de inclusão: o Desejo seria um subconjunto da Motivação. A Motivação poderia ser uma produção do Desejo, ou o Desejo seria o cerne da Motivação, ou ainda mesmo, o Desejo seria a parte inconsciente e oculta da Motivação, "a parte imersa do *iceberg*".

A bem dizer, parece que ao final das contas, Motivação e Desejo não têm muita coisa em comum. Enquanto conceitos, eles pertencem a teorias diferentes: Psicologia e Psicanálise. Enquanto suportes de uma prática social ou clínica, eles estão radicalmente separados um do outro. O conteúdo e os fatos que se agrupam sob estes termos são de espécies diferentes. Isto não implica uma posição antagônica entre Desejo e Motivação, em virtude da qual uma das noções deveria tomar o lugar da outra. Para retomar a metáfora matemática, os dois conjuntos seriam disjuntivos. Veremos as conseqüências que talvez se deva tirar desta discussão, no campo do Homem no Trabalho.

A MOTIVAÇÃO

Seria inábil da parte de um clínico querer definir a Motivação ou debruçar sobre o conteúdo deste conceito, ainda mais que uma síntese exaustiva seria embaraçosa. É apenas sobre alguns pontos que se faz necessário insistir para introduzir a discussão.

O conceito de Motivação não é admitido por todas as teorias em psicologia e notadamente não o é pelas teorias behavioristas e neobehavioristas, que não têm necessidade deste conceito para explicar comportamentos, sua extinção ou seu reforço. Da mesma forma, supondo que se pudesse considerar a psicanálise como fazendo parte da psicologia, é preciso admitir que a motivação não é um conceito psicanalítico, porque ela é estranha tanto para a teoria quanto para a clínica.

Entre aqueles que se utilizam do conceito, por outro lado, H. Pieron (1968:397-398) definiu a Motivação como um *"fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins"*. Para R. S. Peters (1973), a utilização do conceito de motivação pelos psicólogos *"implica mais do que o fato de que um comportamento seja diretivo"*; este termo seria utilizado para passar a lógica de um comportamento por uma explicação causal. O conceito de Motivação seria para outros autores destinado a marcar a diferença entre os comportamentos que não são mais do que hábitos e daqueles que respondem a uma diretividade; estes últimos se caracterizariam por uma seqüência de realizações comportamentais que se distinguiriam, às vezes, das normas convencionais, e seria esta distinção que daria testemunho da Motivação. Quer se considere, como Kurt Lewin (1940) ou como D. O. Hebb (1949), que todo comportamento é motivado ou que se defenda, que o seja como D. C. McClelland (1955) ou R. S. Peters, a Motivação está sempre lá para mostrar, quando ela está presente, a *intencionalidade* de um comportamento. De qualquer forma, a Motivação como causa ou como origem dos comportamentos, permanece sem explicitação. Sem re-

tornar a Aristóteles, para quem ela representa o fim último do ser, nem aos hedonistas, para os quais ela esgota seu sentido no prazer ou na ausência de dor (Saint-Girons, 1968:395-397), é forçoso reconhecer que a tentativa psicológica conduz inevitavelmente à colocação da questão da *fonte* da Motivação.

Para certos autores, a Motivação teria sua origem na excitação fisiológica e nos estímulos endocrino-metabólicos. Para outros é preciso renunciar a esta explicação assim como a toda poderosa homeostasia de Cannon como fonte somática da Motivação; com efeito, por este viés é difícil dar conta da *diversidade* das motivações. É assim que, se for mesmo necessário admitir as diferenças entre as motivações, construir-se-á classificações que, em última análise, conduzirão às noções de temperamento, constituição, predisposição, ou mesmo de caráter, isto é, poder-se-ia dizer, a categorias ou a classes de personalidades e de comportamentos reagrupados "transversalmente". Este reagrupamento conserva um caráter abstrato na medida em que se dá em detrimento dos encadeamentos concretos, organizados "longitudinalmente" seguindo a ordem temporal dos acontecimentos que se articulam sucessivamente uns com os outros.

Esta seqüência temporal é a cada vez única, a ponto de formar uma *história*: a história específica de um indivíduo que faz com que dois indivíduos não sejam jamais idênticos, história que constitui o que em psicanálise se chama Sujeito, com um grande S.

O DESEJO

O termo *Desejo*, que foi retomado pela Psicanálise, é indissociável de sua ligação com o *Inconsciente*. Ele é uma intenção de reencontrar os *signos* das primeiras *experiências de satisfação* da infância, ele reenvia a um passado e a uma história individual. O objeto de Desejo, enfim, não é um objeto real. Não se trata de discutir aqui os fundamentos destas considerações teóricas, mas de fazer sobressair o que distingue a noção de Desejo da noção de Motivação. O Desejo se inscreve em primeiro lugar no passado e naquilo que não é atual; em segundo lugar no fictício, no ilusório e no fantasmático; em terceiro lugar no individual e no subjetivo. Isto deveria ser suficiente para desagradar a todos aqueles que gostariam de fazer a síntese conceitual entre Desejo e Motivação.

O Desejo articula-se com as noções de realização do Desejo e de satisfação alucinatória do Desejo. Se está muito longe da Realidade e se esta última está implícita nos comportamentos, ele não adquire sentido a não ser através de um conjunto de signos. Em outros termos, a Realidade é como uma más-

cara que esconde — ou como uma trama que sustenta — um processo que lhe escapa.

O Desejo é invocado em outras formações além dos comportamentos, outro ponto essencial da concepção psicanalítica. Ele está presente no fantasma, no sonho, nos sintomas psiconeuróticos, e esta ubiqüidade é fundamental na medida em que ela significa uma recusa radical de separar a esfera Comportamental do resto do funcionamento psíquico. O comportamento deve ser relacionado às outras emanações do Desejo e pede interpretação. O comportamento em si é pouca coisa para o psicanalista. Ele é, na maior parte dos casos, o instrumento *acessório* do jogo Desejo-Prazer.

A SUBLIMAÇÃO

Também se coloca a questão da sublimação, talvez subsidiária em relação ao Desejo, mas importante no que se refere ao trabalho. A Sublimação seria um processo psíquico insólito graças ao qual as pulsões encontrariam uma *saída dessexualizada no campo social.*

Se se quiser perdoar este passeio pelo labirinto do pensamento psicanalítico, lembremos outro aspecto que me parece cada vez mais importante com respeito ao trabalho: a Sublimação diz respeito essencialmente às pulsões ditas *"parciais"*, isto é, aquelas que não são submetidas a autoridade e ao primado do genital. Trata-se, portanto, de elementos perversos da excitação sexual; qual é seu destino, uma vez que o trabalho não oferece nenhuma possibilidade sublimatória?

O último ponto referente à Sublimação: este processo psíquico aparece estreitamente *ligado à dimensão narcisista do Ego.* A Sublimação é indissociável das exigências do Ideal trazidas pelo Ideal do Ego.

A Sublimação, portanto, é caracterizada, em resumo, por três elementos: ela se dá no campo social e notadamente no Trabalho; ela é sempre associada às aspirações narcisistas; ela é animada pela parte perversa da sexualidade.

À luz dessas considerações sobre o Desejo e sobre a Sublimação do Desejo, pode-se perguntar novamente se há verdadeiramente contradição entre Desejo e Motivação. A Motivação não seria simplesmente a resultante ou a realização concreta desta economia complexa do Desejo? É o que sustentam certos autores (Saint-Girons, 1968:395-397) segundo os quais a Motivação seria composta de "três estratos, *estímulos,* necessidade *pulsional* ou exigência do *Ideal*". Encontram-se assim reunidos na Motivação os três níveis psicanalí-

ticos considerados: o registro fisiológico, o registro pulsional e o registro sublimatório.

O PERIGO METAPSICOLÓGICO

A despeito de seu caráter sedutor, esta concepção da Motivação, que religa o conceito psicanalítico ao conceito psicológico, não está ao abrigo de críticas. Com efeito, para ser aceitável ela devia apoiar-se sobre as noções de Inconsciente, de experiência de satisfação, de objeto de desejo, de fantasma, de satisfação alucinatória do desejo, de pulsão, de afeto, de sublimação e de Ideal do Ego. Uma série de noções que pertencem à *Metapsicologia*, isto é, a uma *teoria* de funcionamento psíquico, que se originam de generalizações, bem como ela própria. Tempo inevitável da tentativa psicanalítica, mas tempo somente e não o equivalente da psicanálise.

A Metapsicologia é de algum modo uma nova psicologia, saída da psicanálise, uma descrição desencarnada e abstrata que perdeu com o tempo a concretude e a unicidade irredutível de cada pessoa, isto é, o Sujeito. Reencontra-se aqui o debate sobre a Crítica dos fundamentos da psicologia (Politzer, 1968), aberta por G. Politzer, que denuncia a Metapsicologia como uma traição, de alguma maneira, da fonte viva que estava na origem da psicologia concreta.

Reagrupar certas noções metapsicológicas para definir a Motivação leva de fato a renunciar ao que é o objeto mesmo da abordagem psicanalítica, o "Drama", no sentido de G. Politzer. Da mesma forma, a referência coerente ao estímulo, à pulsão e à exigência do Ideal *está em contradição com o ponto de vista que implica a referência ao Desejo*; é por isso que a motivação não pode ser admitida como conceito psicanalítico.

A Motivação coloca a questão dos *mecanismos* do comportamento, o Desejo coloca a questão de quem está por trás deste comportamento. Da mesma forma que Psicologia e Psicanálise cobrem dois campos diferentes, a Motivação igualmente pertence a um registro diferente do Desejo, e é preciso de qualquer forma renunciar a situar o Desejo no coração da Motivação.

PONTO DE VISTA PSICANALÍTICO SOBRE O TRABALHO

Correndo o risco de parecer provocativo, sustentarei que a psicanálise não tem ponto de vista sobre o trabalho, nem sobre os trabalhadores, nem sobre os artistas ou os pesquisadores. Certos trabalhos de psicanálise foram pu-

blicados sobre tal ou tal artista, sobre tal ou tal cientista, ou sobre tal ou tal poeta: Leonardo da Vinci, Michelangelo, ou mesmo sobre o próprio Freud, uma vez que o estudo da vida e a interpretação das fontes inconscientes de sua obra tornaram-se há alguns anos uma verdadeira moda. Mas deve-se observar que a cada vez se trata de uma pessoa precisa, e não de todos os pintores, de todos os poetas, de todos os psicanalistas ou de todos os trabalhadores. Este é o preço da tentativa psicanalítica: deve, sem cessar, renovar-se a cada caso que se presta a sua investigação. É portanto forçoso admitir que a psicanálise é inapta para fornecer quaisquer informações quer sobre o Trabalho ou sobre os trabalhadores em geral. Neste sentido, a tese de J. Moscowitz (1968) sobre os condutores da SNCF* é caricatural.

Se a psicanálise não tem nada a dizer de específico sobre o trabalho, por que consagrar um lugar ao Desejo e ao sujeito do Desejo num debate de Psicologia do Trabalho centrado na Motivação?

Parece, pois, que ao situar a psicanálise em relação ao Desejo, somos levados a concluir que *todas as abordagens psicológicas e psicossociológicas do Trabalho que se inspiram na psicanálise são simplesmente um* nonsense *e um fracasso*. Essa conclusão tem a vantagem de lançar certa clareza sobre as práticas em moda nas empresas, de permitir uma limpeza pelo esvaziamento de toda uma literatura obscura e de simplificar os debates que se tornaram ridículos, quando não odiosos.

Esta é uma primeira razão para falar aqui do Desejo, mas acrescentarei uma segunda, que poderia talvez ser qualificada de mais positiva. A psicanálise não tem nada a dizer sobre o Trabalho. Que seja! Mas ela tem *uma questão a colocar sobre o Trabalho*, e esta, se não a deixarmos de lado, tem todas as possibilidades de suscitar reflexões carregadas de gravidade e, talvez, de abrir um debate fundamental. Esta questão poderia ser assim formulada:

No Trabalho contemporâneo, qual é o lugar do Desejo, e qual é o lugar do Sujeito?

O destino dos homens e de seus desejos no trabalho pode justificar uma reflexão específica. Quanto a um debate que partiria desta questão, penso que está efetivamente no fundamento mesmo *de uma clínica do Homem no trabalho*, clínica à qual demos o nome de *Psicopatologia do Trabalho* (Dejours, 1980).

* Companhia Francesa de Estradas de Ferro. (N.T.)

O DESTINO DO DESEJO NO TRABALHO

Esta é uma questão que interessa em primeiro lugar aos indivíduos altamente colocados na hierarquia das categorias profissionais, na pirâmide das posições sociais e na ordem econômica. Quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o Desejo e para o Sujeito. Que a obtenção desta posição seja a expressão mesma de um Desejo ou que o Sujeito disponha de espaço e de autonomia suficientes para exercer seu Desejo no dia-a-dia; tanto em um caso, como em outro, a questão do Desejo e de sua satisfação fazem parte integrante do Trabalho. Ela é constantemente colocada em termos que evoluem e se renovam ao longo da vida. Nestas condições, quando a situação se modifica ou se bloqueia, a tal ponto que o Desejo não encontra mais seu lugar na vida de Trabalho, não é raro e não é impossível ao Sujeito ou desviar o curso das coisas ou, se não for possível, visualizar a realização de outro futuro em outro lugar.

Inversamente, na base da hierarquia, a questão do Sujeito não se coloca. Vemos com dificuldade como o trabalho em migalhas poderia oferecer a ocasião de uma sublimação. Vemos com mais dificuldade ainda, como se poderia tolerar a questão do Desejo. Enfim, o Desejo, se ele surgisse, não começaria por indicar outros gestos, por sugerir a evasão, por entrar em conflito com o próprio Trabalho? Ao ponto que no final de contas não somente o Desejo do Trabalhador não é visualizado por aqueles que denominamos de "decisores", mas é mesmo necessário fazer mais do que renunciar à sua satisfação. É preciso fazê-lo calar, *é preciso "reprimir" o Desejo, por medo que ele venha incomodar esse "comportamento" que constitui o modo cotidiano de operação.* Insistamos aqui sobre dois pontos: sobre a oposição que aparece entre o *Comportamento* e o *Desejo*, figura insólita na verdade, se olhada de perto; sobre o termo *reprimir* em seguida, pois é o próprio trabalhador desqualificado que deve lutar contra seu desejo, para prosseguir em sua tarefa. Trata-se bem de uma Repressão do Desejo, não de um recalcamento, sendo a diferença entre os dois repleta de conseqüências no plano psicossomático, na medida em que a referência ao conceito psicanalítico de Repressão está associada ao risco de uma doença somática (Marty, 1976). É suficiente lembrar que o Desejo está precisamente situado entre a Necessidade (no sentido fisiológico do termo) e a Demanda (no sentido da demanda de amor) para que *se compreenda que se atacando o Desejo, se ameaça o regulador natural do equilíbrio psíquico e somático.*

Se se retoma agora a questão do Desejo e da Motivação, vê-se que se pode motivar o "comportamento" produtivo de um operário semiqualificado pelo salário ou prêmios, por exemplo. Mas esse preço é de fato pago em troca de repressão do Desejo e do eclipsamento do sujeito. De sorte que nos

encontramos aqui numa situação estranha onde a *Motivação está exatamente em oposição ao Desejo,* contra o qual ela é mesmo dirigida. Vê-se que é insustentável a afirmação segundo a qual o Desejo residiria no coração da Motivação.

Esta característica do Trabalho contemporâneo coloca pois em posições inversas os administradores e os operários (ou os empregados) em face da investigação em psicopatologia do Trabalho.

Para esquematizar, poder-se-ia dizer que na base da hierarquia da empresa não há (ou há pouco) lugar para o Sujeito e que no alto, há muito. Ou, ainda, que a *Subjetivação* do Trabalho vai crescendo à medida que se sobe na hierarquia.

A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

É a partir da posição do Desejo que se pode construir uma clínica da relação psíquica do Sujeito no Trabalho. A Psicopatologia do Trabalho é assim levada a pesquisar em primeiro lugar o que, no Trabalho, está dialeticamente oposto ao Desejo.

É assim que o papel de parceiro do Desejo no Trabalho foi atribuído pela psicopatologia do trabalho à Organização do Trabalho. A exemplo do corpo, designado como alvo privilegiado das condições de trabalho, o aparelho psíquico e o Desejo do Sujeito foram revelados como o alvo específico da Organização do Trabalho. Admitir-se-á sem dificuldade que esta última se decifra como a *vontade de um outro,* de um grupo de outros ou de uma instituição, que se opõe ou mesmo se impõe ao trabalhador. Ao considerarmos, por exemplo, a Organização Científica do Trabalho, sabe-se que era a preocupação de Taylor, sistematizada no primeiro dos quatros princípios da OCT, proceder à observação, ao recenseamento e à triagem de todos os modos operatórios espontaneamente utilizados pelos trabalhadores, para escolher um único que devia ser em seguida generalizado a todos os trabalhadores e realizado por todos sem discussão.

E se a multiplicidade dos modos operatórios escondesse precisamente a multiplicidade dos Sujeitos? E se cada modo operatório não fosse um comportamento mudo, mas o *compromisso personalizado entre Desejo e Realidade,* elaborado individualmente por cada trabalhador? Seríamos então levados a nos perguntar *o que um modo operatório padronizado* e generalizado por Taylor ou por seus sucessores *ocasionaria a cada Sujeito na economia de seu Desejo.*

A resposta é, sob certos aspectos, trágica. É o sofrimento, alienação e, no final, o risco de uma descompensação psiquiátrica (quer se trate de neurose, de depressão ou de psicose), ou a entrada num processo de somatização (agudo e reversível no melhor dos casos, crônico e irreversível, de outra forma). É que o Corpo somático (e não o aparelho psíquico sozinho) parece incapaz de funcionar duravelmente e de resistir por muito tempo à repressão do Desejo.

A organização do trabalho aparece na clínica psicopatológica como a expressão característica da violência que pode implicar uma generalização na ordem da técnica e não mais da teoria, como era o caso anteriormente, quando ela se abate sobre os trabalhadores que não podem mais ser sujeitos de seu comportamento.

CONCLUSÃO

Pode-se concluir que, em última análise, é a organização do Trabalho que determina as relações entre Desejo e Motivação. No caso do operário semi-especializado, a organização do Trabalho joga a Motivação contra o Desejo e contra o Sujeito. No caso de um alto executivo, a Motivação pode colocar-se a serviço da elaboração de um compromisso entre o Desejo e a Realidade da tarefa. Se a psicanálise não tem nada a dizer sobre o Trabalho, em compensação ela coloca esta questão fundamental a partir da qual se constrói a psicopatologia do Trabalho: qual é o lugar do Sujeito no trabalho e de que liberdade ele dispõe para elaborar um compromisso nos conflitos que surgem no confronto de sua personalidade e de seu desejo com a Organização de Trabalho?

É legítimo que as Ciências do Homem no Trabalho busquem desembaraçar-se daquilo que a Subjetividade tem de atravancador (é preciso aqui estender a Subjetividade em seu duplo sentido de ausência de objetividade e de relatividade ao Desejo de um Sujeito). Que estas ciências, pois, se desembaracem da subjetividade atravancadora, quanto a isso não nos opomos. A condição é que se saiba então que se colocaram limites sérios no campo da pesquisa e que não se pode opor a recusa durável à Subjetividade. Se assim não for, esta retorna, seja sob forma de artefatos, quando se quer reproduzir as experiências no laboratório, seja sob forma de uma dispersão exagerada de pontos sobre as curvas ou sobre os gráficos, seja ainda sob a forma de crises psíquicas ou somáticas no escritório, na oficina ou no canteiro de obras.

BIBLIOGRAFIA

DEJOURS, C. *Travaille:* usure mentale. Paris: Centurion, 1980.

HEBB, D. D. *The organization of behaviour.* London: Wiley, 1949.

LEWIN, K. *Intelligence and motivation.* Yearbook of the National Society for studies and Education, 1940.

MARTY, P. de *Mouvements individuels de la vie et mort.* Paris: Payot, 1976.

McCLELLAND, D.C. *The achievement motif.* New York: Appleton Century Croftis, 1955.

MOSCOWITZ, J. *Approche psichiatrique de conditions de travaille par une enquête effectuée parmi le personnel roulant de la SNCF.* Tese (Medicina), Marseille, 1968.

PETERS, R. S. *Le concept de motivation.* Paris: ESF, 1973.

PIERRON, H. In: RICHARD, G. Motivation. *Encyclopedia Universalis.* Paris: 1968. p. 397-398. v. 11.

POLITZER, G. *Critiques des fondement de la psychologie.* Paris: PUF, 1968.

SAINT-GIRONS, B. Motivation. *Encyclopedia Universalis.* Paris: 1968. p. 397-398. v. 11.

TAYLOR, F. W. *La Direction Scientifique des Entreprises.* Paris: 1957.

TRABALHO E SAÚDE MENTAL: DA PESQUISA À AÇÃO

Christophe Dejours

Título original: ***Travail et santé mentale: de l'enquête à l'action***

Tradução: *David V. B.Ventura*
Maria José Tonelli

Extraído de *Prévenir*, v. 2, n. 19 (mouvement ouvrier et santé: une comparaison internationale), 2. semestre 1989.

O desenvolvimento do tema saúde-trabalho, na França, parece-nos lento em relação ao que se passa em outros países da Europa. Que dirá então em relação ao tema relativo à *saúde mental*? Incontestavelmente, o mais atrasado entre todos, o estudo da relação saúde mental-trabalho, ressente-se de obstáculos cujas origens variadas têm efeitos cumulativos.

Certos obstáculos, *científicos*, relacionam-se com o desenvolvimento da psicopatologia, em que o eixo principal não passa pelas questões do trabalho. Outros obstáculos, *sociológicos*, provêm dos atores, principalmente, dos níveis operacionais e das organizações operárias.

Para superar estes obstáculos será necessário, antes de mais nada, introduzir práticas científicas inéditas que implicam o remanejamento das relações tradicionais entre atores e pesquisadores. Tentarei ilustrar este ponto de vista a partir de uma pesquisa.

OS OBSTÁCULOS CIENTÍFICOS

Dentro das concepções médico-psiquiátricas ainda domina o modelo que podemos qualificar de causalista e solipsista: *causalista*, na medida em que toma de empréstimo o modelo da toxicologia industrial, que atribui ao ambiente de trabalho e ao próprio trabalho a responsabilidade das desordens causadas à saúde do homem e à integridade fisiológica do organismo. Ora, em matéria de saúde mental, este modelo se verifica muito sumário: o trabalho, de fato, não é sempre patogênico; ele tem, ao contrário, um poder "estruturante" em face tanto da saúde mental como da saúde-física. Este modelo, de outro lado, é muito mais solipsista, na medida em que não concebe o impacto do trabalho a não ser sobre sujeitos considerados individualmente, separados de outros sujeitos, enquanto certas regulações da relação saúde mental-trabalho passam também pelo coletivo de trabalho, que intervém aí, segundo modalidades não redutíveis àquelas usadas para os indivíduos.

Certos enfoques teórico-clínicos no domínio da saúde mental tomam por empréstimo, não obstante, um modelo exatamente calcado sobre aquele da toxicologia industrial: teoria neuroendócrina do *stress*, teoria neurofisiológica de Pavlov, teoria neuropsicológica do Behaviorismo.

Outras abordagens, menos mecanicistas, como a psiquiatria biológica, a psicopatologia fenomenológica e a psicanálise, ao contrário, não atribuem ao

meio ambiente senão uma função de *fator desencadeante* ou *de reveladores* em face de síndromes ou doenças, cujas origens não são mais imputadas ao trabalho, mas a certas condições de possibilidades que estão relacionadas a fraquezas inerentes ao sujeito e preexistentes ao aparecimento da doença.

Se bem que mais sedutoras, estas últimas concepções não chegam a transpor esta barreira do solipsismo, nem mesmo a psicanálise que privilegia constantemente a relação intersubjetiva, pois, se sua investigação é centrada na relação Sujeito-Objeto, ela fica limitada por uma intersubjetividade estritamente *dual*, aquém do coletivo e do *privado*. A dimensão social do meio ambiente e as relações sociais não encontram aí espaço, a não ser nas outras abordagens médico-psicológicas evocadas acima.

Condições teóricas para uma abordagem da relação trabalho-saúde mental

Para que uma investigação da relação trabalho-saúde mental seja possível, é necessário, inicialmente, uma ruptura com estes modelos médicos e psiquiátricos clássicos, que não podem ser operacionais a não ser com a condição de terem cortado previamente o indivíduo ou o sujeito do referencial social-histórico no qual ele está inscrito.

Numa abordagem renovadora, o trabalho não deveria mais ser reduzido somente às pressões físicas, químicas, biológicas ou mesmo psicossensoriais e cognitivas do posto de trabalho, que se reúnem, geralmente, sob a denominação de "condições de trabalho", cujo estudo é o objeto de pesquisa escolhido pela ergonomia. É necessário, além disso, considerar no trabalho a *dimensão organizacional*, isto é, a divisão das tarefas e as relações de produção. Em outras palavras, para penetrar no campo da relação trabalho-saúde mental será necessário considerar, antes de tudo, dentro do trabalho, aquilo que o especifica como "*relação social*" e aí tentar articular um modelo de funcionamento psíquico, que arranje um lugar teórico específico para a interface singular-coletivo.

Em segundo lugar, para abordar a relação trabalho-saúde mental, será necessária uma ruptura epistemológica suplementar. A psicopatologia tradicional baseada, como dissemos, no modelo da fisiopatologia das doenças do corpo é dedicada, antes de mais nada, ao estudo das doenças mentais e da loucura. Ora, o campo de investigação que se trata de explorar aqui diz respeito a sujeitos que, apesar das pressões que devem enfrentar, conseguem evitar a doença e a loucura. Trata-se, portanto, de estudar um campo psicopatológico não ocupado pela loucura: aquele da *normalidade*. Por certo que a normalidade dos comportamentos não implica a ausência de sofrimento. E o sofrimento, além disso, não exclui o prazer. Isto quer dizer que a instru-

mentação metodológica e teórica deveria ser consideravelmente revista, apoiando-se sobre o que poderemos designar com o nome de *psicopatologia da normalidade*.

Uma tentativa recente: a psicopatologia do trabalho

A psicopatologia do trabalho propõe um método de investigação clínico e teórico que tenta integrar as duas rupturas epistemológicas. A relação específica entre o sujeito e a organização do trabalho constitui o centro de gravidade da análise. O sujeito é aqui visto dentro destas relações com o coletivo, sob duplo enfoque: dos *procedimentos defensivos* contra o sofrimento do trabalho, que justamente articulam as produções deste indivíduo àquela do coletivo; da *ressonância simbólica* que articula o teatro privado da história singular do sujeito ao teatro atual e público do trabalho, abrindo assim uma problemática socialmente referenciada da sublimação e do prazer no trabalho (Dejours, C., 1988). Quanto à organização do trabalho, ela é vista, antes de mais nada, como uma relação socialmente construída e não somente em sua dimensão tecnológica. A supor que a psicopatologia do trabalho conseguisse resolver os problemas epistemológicos que acabam de ser formulados, as pesquisas atuais que se desenvolvem dentro de condições socioculturais mais favoráveis, do que se desenvolviam no passado, devem enfrentar outros obstáculos que, desta vez, não são mais de ordem científica, mas de ordem histórica e política.

A tradição sindical

Em face das questões de saúde mental, reencontramos no campo operário posições que, paradoxalmente, fazem eco às dificuldades científicas e que apóiam as concepções teóricas tradicionais, perturbando o desvendamento do campo saúde mental-trabalho. Em razão do risco efetivo de uma singularização e de uma individualização das relações saúde mental-trabalho pelas abordagens médico-psiquiátricas clássicas, estabelece-se dentro das organizações operárias uma *desconfiança* que se tornou tradição em face do campo saúde mental-trabalho. O privilégio atribuído pelos psiquiatras à esfera privada, em detrimento do que inscreve o sujeito nas relações sociais, conduziu os trabalhadores a um julgamento negativo, onde toda psicopatologia seria, *a priori*, reacionária. E, também, de se fecharem em concepções que, por sua vez, não conseguem escapar de certo reducionismo: concepções materialistas em que se retorna sempre à idéia central de que subjetivi-

dade singular seria, antes de mais nada, o reflexo das relações de produção. Dentro destas concepções, o homem, ou sujeito, se dá então a compreender como o ponto de impacto de sobredeterminações econômicas que ultrapassam de longe os fracos meios de sua autonomia e de sua soberania. Não somente tais concepções esvaziam a psicopatologia do essencial de sua substância como conduzem em geral a insistir, sobretudo, sobre a questão da alienação. Mesmo se é necessário que a psicopatologia do trabalho reconheça aqui uma questão fundamental, atribuir à alienação um lugar central dificulta a interpretação de múltiplas situações que, por outro lado, a contradizem formalmente. Desse modo uma concepção que atribui todo poder psicopatogênico ao econômico e ao social histórico (que, por sua vez, as abordagens médico-psiquiátricas clássicas estão enganadas ao ignorar) resulta, paradoxalmente, nos mesmos impasses que estes últimos: o determinismo reducionista do tipo sócio-econômico condena a análise da relação trabalho-saúde mental a não ser senão uma denúncia operária do capitalismo industrial.

Um consenso de resignação e de fraqueza

Ninguém ignora hoje o discurso que se tornou uma ladainha sobre as alterações das relações subjetivas no trabalho: de um lado, crise das solidariedades dos coletivos de trabalho e do sindicalismo; de outro, desengajamento pessoal, destruição das relações de confiança, qualidade medíocre de um trabalho atabalhoado. Mesmo que o julgamento sobre o período atual não traga nada de novo (Cotterau, A., 1978), ele contribui para incentivar a tese do *individualismo* triunfante sobre os valores vacilantes das consciências coletivas. Este julgamento é subscrito, é preciso reconhecer, por boa parte das organizações de trabalhadores, na falta de uma análise alternativa suficientemente convincente.

Essa concepção de individualismo triunfante dá suporte às concepções psiquiátricas clássicas que encontram neste contexto uma legitimação para propor uma teoria do sujeito fora do contexto social histórico, à qual as organizações operárias não têm argumentação a opor. Finalmente, a referência ao individualismo torna-se um obstáculo ao desenvolvimento das investigações específicas do campo trabalho-saúde mental. É isto que motiva um exame aprofundado desta tese do individualismo à luz da psicopatologia do trabalho. Eu gostaria de tentar demonstrar, a partir de uma pesquisa de campo:

— como a tese do individualismo é construída a partir de sua relação com o trabalho, pelos próprios trabalhadores;

— que esta tese pode ser identificada como um produto específico do próprio sofrimento psíquico, em resposta ao trabalho patogênico;

— como a referência ao individualismo, no final, impede não somente o desenvolvimento do conhecimento, mas também a assunção pelos próprios atores das questões de saúde mental no trabalho;

— como a pesquisa em psicopatologia do trabalho abre, dentro de certa medida, uma via para a ação na transformação da relação trabalho-saúde mental.

A PESQUISA DENTRO DE UMA INDÚSTRIA DE PROCESSO

A pesquisa trata de um serviço de manutenção de uma indústria de processo (indústria nuclear) que comporta riscos importantes para o pessoal, para as instalações e para o meio ambiente. Apesar da existência de riscos maiores, desenvolve-se dentro do serviço em questão certa desenvoltura em relação à qualidade do trabalho, um desengajamento dos operadores em relação aos objetivos da empresa, uma degradação do clima psicológico, de comportamentos individuais enigmáticos e por vezes francamente preocupantes. Resulta daí uma inquietação que se manifesta não somente entre os executivos, mas também na "base", quer dizer, entre os técnicos é os operários. Esta inquietação leva, após um longo processo de maturação, a uma demanda de pesquisa endereçada aos pesquisadores externos à empresa, com a intenção de: esclarecer as causas da degradação psicológica e dos sofrimentos dos trabalhadores e de trazer indicações sobre a maneira de como sair desta situação.

Convém ainda sublinhar que durante o desenrolar da pesquisa vai perdurar certo distanciamento entre, de um lado, os *executivos* que hesitam entre uma demanda centrada no sofrimento e uma demanda de explicação sobre disfunções sociotécnicas e, de outro, dos *operadores* de base que formulam, quanto a eles mesmos, explicitamente, uma demanda com relação ao sofrimento associado ao trabalho dentro deste serviço.

As atitudes de desencorajamento, de ironia, de desligamento, de decepção, de desafeto pelo trabalho são, portanto, moeda corrente dentro do serviço de manutenção estudado, que falseiam as relações entre os operadores tanto no sentido horizontal como no sentido vertical. A investigação revela conflitos interpessoais e uma tensão que, às vezes, atinge o limite do intolerável, a ponto de o sofrimento dos agentes tornar-se difícil de camuflar.

A psicopatologia do trabalho tem por objeto estudar, de um lado, as relações entre condutas, comportamentos, vivências de sofrimento e de prazer; de outro, estudar a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho. Sobre o aspecto da organização do trabalho, a pesquisa permitiu que aparecesse um distanciamento importante entre a *organização do trabalho prescrito* e a *organização do trabalho real*. É impossível de recompor aqui as características deste distanciamento, tanto por razões da extensão da exposição como por razões de segredo profissional. Estarei me limitando, portanto, a este resumo: a organização prescrita do trabalho, preparada por um serviço de métodos especializados em manutenção, materializa-se por um tipo de manual de procedimentos, em que para cada operação a efetuar há uma grade muito detalhada de tarefas elementares a realizar. Ainda que a listagem seja necessária e que a legitimidade do manual de procedimentos (consígneas, regulamentos,...) não seja contestada pelos operadores, na prática a organização prescrita do trabalho mostra-se inaplicável. De fato, os operadores, bem como os executivos são levados a transgredir os procedimentos prescritos. É esta *prática do quebra-galho, inevitável*, que se mostra, após a pesquisa, no centro da interface trabalho-saúde mental.

Elementos da pesquisa recolhidos junto à "base"

O trabalho operário, considerado pela hierarquia como trabalho de *execução*, mostra-se, de fato, de grande complexidade. Apesar da programação muito precisa de cada canteiro de obras (quer dizer de cada unidade de trabalho da manutenção) graças a um tipo de *check-list*, que indica tanto as operações a executar, os instrumentos a serem utilizados, bem como as verificações terminais a serem feitas, a realização concreta do trabalho prescrito exige ainda uma parte não negligenciável "de interpretação", por parte dos operadores. A execução estrita dos modos operatórios prescritos conduziria, de fato, a incoerências, à perda de tempo e de dinheiro, ou até, em certos casos, à impossibilidades materiais. O manual de procedimentos superpõe tal quantidade de consígneas que, ao se querer respeitá-las, se torna impossível, às vezes, fazer o trabalho. Levar a bom termo um canteiro implica, então, um rearranjo da organização prescrita do trabalho. Mas estes rearranjos conduzem freqüentemente *a passagens obrigatórias* fora da *legalidade*, de riscos enfrentados em face da disciplina e, mais raramente, de riscos diante da proteção e da segurança, mas que, em caso de incidentes ou acidentes, envolveriam a responsabilidade dos operadores e de seus chefes diretos (chefes de equipe e contramestres), que não estarão mais "acobertados" aos olhos da lei.

As escolhas técnicas e operatórias feitas pelos agentes, em todos os níveis de qualificação, devem ser entendidas aqui, a partir da mobilização efetiva da *iniciativa*, da *inventividade*, da *cooperação* dos operários, para preencher e ultrapassar as incoerências, as inconveniências, as insuficiências e as impossibilidades práticas da organização prescrita do trabalho.

O problema que se coloca aos trabalhadores é aquele do estatuto atribuído a estes rearranjos, isto é, a prática dos quebra-galhos irá beneficiar a organização do trabalho. No plano subjetivo, a prática do quebra-galho pode ser, a acreditar nos trabalhadores, uma fonte essencial de *interesse* no trabalho. Mobilizando a inteligência astuciosa e a esperteza, descritas por Detienne e Vernant (1974), a prática de quebra-galhos é a origem de gratificações morais obtidas quando a astúcia é bem-sucedida. A arte do quebra-galhos está, portanto, no coração do prazer do trabalho. Mas para que esta economia da esperteza e do prazer funcione são necessárias ainda condições muito particulares, a saber: relações de *confiança* entre os operadores e os executivos, que permitem que o quebra-galho seja não somente *tolerado*, mas, pelo menos, tacitamente *reconhecido*. Neste nível, surge uma questão essencial: qual pode ser o estatuto ético deste reconhecimento, uma vez que se trata de um quebra-galho? Que o quebra-galho não venha mais a ser "acobertado" ou que seja francamente denunciado ou mesmo combatido pelos executivos e toda essa economia do prazer no trabalho se desfaz. O quebra-galho torna-se então pretexto para ameaças ou sanções. Aquilo que representava até então a parte nobre do trabalho e implicava uma responsabilidade técnica e humana real dos trabalhadores, transforma-se então em matéria geradora de conflitos, passa a desestruturar as relações de cooperação e a suscitar, eventualmente, a *desconfiança*. Os operários desconfiam então de seu chefe, em breve das equipes homólogas e até mesmo dos outros operários. As relações entre trabalhadores tornam-se tensas e, às vezes, degeneram. Ainda que não seja de bom grado, é necessário "quebrar um galho", pelo menos um mínimo para que se possa assumir o posto de trabalho. A contrapartida frente a tais alterações é a *tática do segredo* que deriva para uma tática de silêncio generalizado, conduta mais ou menos obrigatória que parece ser extremamente penosa e psiquicamente custosa para os operadores.

As diferentes expressões do *prazer* no trabalho têm, de fato, sucumbido no serviço estudado. O prazer do uso da inteligência astuciosa na prática do quebra-galho não pode mais ser partilhado. A cooperação e a solidariedade se desvanecem. A convivência nas relações cotidianas desloca-se e, enfim, desaparece. Os operários não fazem mais festa nem almoços ou confraternizações. Eles não partilham mais das refeições cotidianas em conjunto. Eles não se falam mais. Eles chegam a não mais se cumprimentar. É essencial destacar aqui que o desaparecimento do convívio cotidiano inicia-se com a crise de cooperação e da relação psíquica com o trabalho, que a precede.

Mas as coisas não param por aí. Além da corrosão do exercício do *prazer* no trabalho, entra-se no domínio do *sofrimento*, estrito senso, quer dizer, do sofrimento patogênico. Este surge assim que a relação do homem com a organização do trabalho é permanentemente bloqueada.

A tática do segredo engendra, por sua vez, a formação de particularismos de equipe. Cada equipe se fecha sobre si mesma e adota, de um lado, um estilo nas relações com os executivos e, de outro, com o trabalho e outras equipes. Estes particularismos, de início formados sobre diferentes interpretações das práticas de quebra-galhos necessários, resultam em *conflitos entre equipes*. A partir deste estágio, estes conflitos não são mais relatados pelos operadores, nem no trabalho nem nos procedimentos de trabalho, que lutam contra a descompensação psicopatológica. Eles são *identificados* em termos *ideológicos*. Para falar uma das outras, as equipes designam-se mutuamente segundo seus apelidos ideológicos: a equipe dos vermelhos, a equipe dos esportivos etc. que a análise mostra que correspondem efetivamente a ideologias defensivas diferenciadas; a ideologia defensiva adotada em cada grupo não tolera mais o desvio e exige o conformismo de cada membro às normas comportamentais de cada grupo. Ocorre, então, que se exacerbam as contradições, ao ponto de as equipes se confrontarem umas com as outras. O desafio, a desconfiança, a raiva, o rancor, a vingança, até mesmo a sabotagem se insinuam nas relações de trabalho. Além disso, as tendências interpretativas e a suspeita aparecem. Entramos aqui no domínio dos sintomas ruidosos, de um excesso de eficácia das ideologias defensivas. Assim que se atinge este nível de tensão, as descompensações psiconeuróticas individuais, que não são contrabalanceadas pelas solidariedades já desestruturadas, tornam-se a ocasião de críticas ainda mais acentuadas de toda parte, e provocam até mesmo o desencadeamento de crueldades em nome das ideologias defensivas. Quando a tensão atinge seu apogeu nada mais interfere a favor do reconhecimento do sofrimento entre os operadores nem dos vínculos entre este sofrimento e os impasses da organização do trabalho.

Atingimos aqui o domínio em que o sofrimento não é mais controlado pelas ideologias defensivas e em que estas últimas não fazem mais do que agravar as distorções no domínio da comunicação e das interações entre os agentes. As defesas coletivas, no início destinadas a lutar contra o sofrimento advindo das relações com a hierarquia e a gestão da prática dos quebra-galhos, voltam-se contra os próprios operadores. Estamos aqui em plena psicopatologia da alienação, em que os operadores chegam a atribuir as fontes de tal sofrimento às personalidades pré-morbidas de certos colegas, acreditando assim num retorno sinistro, na tese construída durante o mesmo tempo pelos executivos e que se anuncia, como veremos mais adiante, na forma específica de uma "psicologia espontânea dos executivos".

Elementos da pesquisa recolhidos entre os executivos

Os níveis executivos intermediários (contramestres) tomam parte ativa nos quebra-galhos, cujas práticas tentam gerenciar o melhor possível, para atingir os objetivos de produção. Isto ocasiona, tanto para eles quanto para o pessoal operacional, dificuldades técnicas e humanas. Ocorre que todos esses conflitos surgem cotidianamente em relação à interpretação da organização do trabalho e que as condutas contraditórias e às vezes agressivas, das quais esses níveis executivos são o alvo privilegiado, provocam nestes últimos, sofrimento e exasperação.

Com efeito, eles são os primeiros a serem as vítimas da desconfiança e da tática do segredo, desenvolvidas pelos agentes operacionais. Eles são, freqüentemente, denunciados pelas bases, no que diz respeito à injustiça e iniqüidade, principalmente em relação aos adiantamentos e remunerações, bem mais do que sobre o tema, não obstante desencadeante, da executabilidade do trabalho, bem como das responsabilidades em matéria de qualidade de proteção e de segurança, no sentido amplo da palavra.

Não bastasse a rude prova do enfrentamento dos operadores de base, estes executivos intermediários devem suportar também outro confronto: com os executivos superiores e com a direção da empresa.

Ora, neste nível os termos do confronto são diferentes. O discurso do executivo hierárquico superior é dominado por concepções e discursos, em virtude dos quais a técnica e seus fundamentos científicos são perfeitamente operacionais. O processo estaria integralmente dominado. Não se temem mais as dificuldades de ordem técnica ou conceitual. Estamos há muito tempo na era da *rotina* e do hábito. Segundo a direção, há uma adequação bem-sucedida entre a teoria do processo físico-químico e a realização do trabalho no chão de fábrica. As únicas causas possíveis de acidentes estariam por conta do pessoal operacional e dos erros de execução, em relação à organização prescrita do trabalho, do descaso, da indisciplina, da falta de rigor e de seriedade, da falta de consciência profissional, dos efeitos perversos da rotina, do hábito e da negligência... Os incidentes e os acidentes só podem ter como causa o "fator humano"; quanto às instalações, elas estão perfeitamente vigiadas, verificadas, controladas e dominadas.

Imputadas às falhas daqueles que executam o trabalho, as imperfeições do sistema, levam, inevitavelmente, a invocar um dos dois julgamentos seguintes: deplorar a falta de formação dos agentes; proferir um julgamento de condenação moral dos operários.

O executivo intermediário e o operacional estão, definitivamente, presos entre dois fogos: de um lado a proclamação, a bem dizer mais ideológica que demonstrada pelos fatos, do perfeito domínio técnico do processo, ten-

do, além do mais, o encargo de confirmar esta proclamação; de outro lado, a experiência cotidiana da irredutibilidade absoluta das práticas de quebra-galho e do necessário reajustamento empírico, em um trabalho que desejariam, todavia, estivesse rigorosamente organizado. O preço que o executivo intermediário tem que pagar, psiquicamente, é a vivência de medo: temor constante de um acidente, que é fácil mostrar a qualquer momento ser concomitante à não-observância da organização prescrita, em razão do fato de que esta organização prescrita não pode jamais ser perfeitamente respeitada. Daí a imputar a causa do acidente à não-observância dos regulamentos não há mais que um passo a ser dado e que, habitualmente, sempre é dado. Dessa forma, presos entre as pressões das relações hierárquicas superiores e a ameaça de serem culpados, os executivos passam *a ver nos operadores (operários e técnicos) uma fonte de perigo em si.*

A partir do momento em que os executivos sofrem pressões ou recebem avisos de alerta da direção, a tendência é, inevitavelmente, um aumento da desconfiança desses chefes em relação aos operários, ou mesmo de acusação, de busca ou de indicação, mais ou menos ruidosa, de desviantes, que servirão daqui para a frente, por seu turno, de alvo privilegiado e de exemplo, até mesmo de argumento de intimidação destinados ao pessoal operacional incorrigível.

A lógica, porém, deste encadeamento é desastrosa para a iniciativa, a inteligência astuciosa, a transparência, a confiança e a cooperação. Os operadores reagem dissimulando cada vez mais a realidade de suas práticas. Em face desses fatos só há uma alternativa: a extrema subordinação a seu trabalho. Eles não querem mais correr riscos indissociáveis da prática e da cooperação. Eles querem respaldo para cada ação, solicitando em cada situação delicada uma ordem oral, ou mesmo escrita, do chefe da equipe ou contramestre. As coisas se deterioram, pois todo ato ou intervenção técnica pode, um momento ou outro, justificar o recurso a uma decisão do chefe. A organização e a produção correm o risco de paralisação. Os chefes, os contramestres e os executivos intermediários, em seu conjunto, não podem enfrentar esse acréscimo de trabalho que esta atitude ocasiona. E, principalmente, estes executivos estão *psicologicamente* sem condições de assumir, de uma só vez, todas as responsabilidades e todas as arbitragens. Esta é uma situação psicologicamente insustentável, em face da qual, em geral, eles reagem pela ameaça. Na prudência dos subordinados, o chefe não vê, senão, uma greve do zelo ou sabotagem organizada, ou mesmo uma prova de incompetência profissional. E ele pune. Se não há um sistema disciplinar oficial, existem, em compensação, múltiplas maneiras de submeter um operário: horas suplementares, maior carga de trabalho etc.

Do ponto de vista desses executivos a situação psicologicamente perigosa aprofunda-se progressivamente nos conflitos cada vez mais personaliza-

dos, de onde é bem difícil sair. Os ódios e rancores são tenazes, tanto mais que a partir deste ponto a pesquisa mostra que eles se apóiam, efetivamente, sobre o enrijecimento recíproco de posições reveladoras de traços de caráter individuais. Os conflitos polarizam-se sobre julgamentos morais e normativos, que, por sua vez, nutrem a interpretação que os executivos constroem da situação de crise. Ora, esta interpretação psicologizante e moralizante, não faz senão agravar a desconfiança, o segredo e o individualismo. O executivo, progressivamente envolvido pelos conflitos de pessoas e interesses, conflitos que também lhe ocasiona desgaste, constrói, sem se dar conta, aquilo que conviemos denominar *psicologia espontânea do executivo*.

Psicologia ingênua, fantasiosa, esquemática, em vista do que sabemos de psicologia, tanto da teoria quanto da clínica; psicologia espontânea que se resume em lançar sobre os operadores um olhar, principalmente *pejorativo*, a partir do qual os conflitos que surgem entre os agentes não podem mais ser relacionados às especificidades da organização do trabalho e são, em contrapartida, ligados a conflitos interindividuais. Aquilo que na organização é incompreensível atribui-se à imaturidade, à falta de seriedade, à falta de espírito de responsabilidade: a psicologia espontânea do executivo é uma psicologia pejorativa que está bem de acordo com a conotação, igualmente pejorativa, que encontramos ao nível da doutrina de proteção, naquilo que diz respeito ao fator humano e à segurança.

Esta psicologia espontânea do executivo é essencialmente *defensiva*. Invocando a irresponsabilidade, a imaturidade, o individualismo e a desmotivação dos agentes de execução, os executivos conseguem ocultar, de um lado, o desafio fundamental e efetivamente difícil de sustentar psicologicamente do *domínio imperfeito do processo nuclear* e da distância entre organização prescrita e organização real; de outro lado, a ideologia tecnicista do domínio rotineiro, formulado pela hierarquia superior e a experiência, oposta, das falhas no domínio técnico real, com seu necessário reajustamento, passo a passo, na prática. Infelizmente, esta psicologia espontânea dos executivos intermediários, na qual reconhecemos uma ideologia defensiva de ofício, tem para os subordinados conseqüências não negligenciáveis.

Vimos anteriormente como, nos níveis de base, a ideologia defensiva dos particularismos ou mesmos dos antagonismos de equipe instaura a coesão por referência a um inimigo comum. Vimos também como ela contribui para agravar os conflitos com os executivos e oculta, no nível do pessoal operacional, a percepção das dificuldades psicológicas, não obstante reais, vivenciadas pelos executivos.

No outro pólo, isto é, no nível dos executivos, aparece, por sua vez, um desconhecimento das dificuldades experimentadas pelos operários em relação à organização do trabalho. Esta pesquisa revela que os executivos se uti-

lizam das distinções ideológicas entre equipes construídas pela base e servem-se delas de forma empírica. Neste ponto, não se trata mais de raciocinar sobre o conteúdo do trabalho. Passa-se diretamente à manipulação do poder. Na unidade de manutenção em questão, os executivos usam a tática de dividir para reinar e fazem funcionar as rivalidades e as oposições ideológicas defensivas das equipes.

Além do mais, esta manipulação exacerba as contradições no nível da base, de forma que as ideologias defensivas, destinadas inicialmente a lutar contra o sofrimento gerado pela organização do trabalho, contribuem ao final, para desestruturar as solidariedades sindicais.

Esta tática tem efeitos não negligenciáveis sobre os próprios executivos. A manipulação, sendo uma prática muito pessoal, dificulta uma ação única entre os executivos a respeito deste uso do poder. Daí decorrem tensões imensas entre os próprios executivos, a ponto de desencadear crises psicológicas individuais deste pessoal, condenado a enfrentar suas dificuldades em uma solidão psicológica quase total.

Em resumo, a clínica psicopatológica do trabalho nesta indústria é denominada por procedimentos defensivos construídos por ambos os lados, para não admitir uma realidade incompreensível, a saber, que, a despeito dos imensos esforços técnicos e da experiência adquirida, o processo de produção não está totalmente dominado. Realidade que nega a tese da rotina. De fato, a organização prescrita do trabalho, se bem que útil e necessária como referência, deixa zonas de sombra que suscitam nos operadores, bem como entre os executivos, *apreensão* ou mesmo *medo*. Não tanto medo das conseqüências físicas de um acidente, mas muito mais das responsabilidades em caso de um acidente ou incidente. A partir do momento que esta realidade é globalmente negada pelos executivos e pela direção geral da empresa, desencadeia-se uma lógica dominada pela radicalização dos procedimentos, tanto entre os executivos quanto entre o pessoal de base, com modalidades de ações divergentes, segundo o campo considerado, que agravam as incompreensões. Do lado dos executivos as lógicas defensivas conduzem à construção da psicologia espontânea pejorativa. Do lado da base, a lógica defensiva conduz à tática do segredo e à construção dos particularismos de equipes, em que a coesão procede da referência aos inimigos comuns.

Dessa forma, ao final, quando os contramestres ou os chefes de serviço denunciam os operários em nome da psicologia espontânea pejorativa e quando os operários da base acusam a hierarquia superior, bem como os outros operários, em virtude da referência ao inimigo comum, *são os fundamentos da comunicação, da discussão e da negociação da organização real do trabalho que se encontram sabotados.*

Neste nível de rigidez das posturas e das ideologias defensivas de ofício, não podem ser reconhecidos nem o sofrimento nem a realidade da organização do trabalho e, sobretudo, o vínculo de interdependência entre essas duas dimensões do trabalho.

A TESE DO INDIVIDUALISMO

Em lugar da identificação dos processos, através de ideologias defensivas de profissão, que conduzem, à tática do segredo, à desconfiança, às tendências interpretativas, ao comportamento de cada um por si, ao desengajamento, à recusa de responsabilidade, à desmotivação no trabalho, à dissolução das solidariedades, surge no discurso uma tese nova que vai dar um fechamento à problemática: tese que faz consenso, tese retomada tanto pelos executivos como pelos operadores da base, a saber: *a tese do individualismo triunfante.*

Esta tese tem unanimidade quando as tensões e as ideologias defensivas estão estabilizadas após certo tempo. Surgem então o desencorajamento e a resignação diante de uma situação que não gera mais prazer e não ocasiona senão sofrimento e sentimentos de injustiça.

A situação instalada de fato, nós já a descrevemos suficientemente, é incompreensível para os operadores. O vínculo entre a falsa afirmação de rotina e as lógicas defensivas que conectam esta afirmação abusiva é, a partir daí, totalmente oculto. É uma situação incompreensível!

A interpretação dos fatos desdobra-se, então, a partir da situação atual, sem referência à possível história que a produziu. A ocultação da diacronia desempenha aqui um papel bloqueador da inteligibilidade pelos atores. A interpretação da situação desastrosa e doravante bloqueada, apesar dos esforços de alguns, traz naturalmente, a *naturalização da causalidade*. De endógena e diacrônica, a racionalidade torna-se exógena e natural. O individualismo que não pode ser explicado a partir dos dados atuais do local de trabalho é atribuído a uma fatalidade natural, à evolução cultural, às transformações da sociedade em seu conjunto e, mesmo, à decadência da civilização.

Parece-me que podemos reconhecer neste complexo processo o que Habermas (ao retomar Hegel), analisa sob o nome de "causalidade do destino" (Flynn, 1985:67-68). O que é excluído da razão comunicacional retorna sob a forma de uma causalidade exógena. Para referenciar esta análise, poderemos considerar que a invocação do individualismo é um critério pragmático de distorção da razão comunicacional e, além disso, o sinal de uma desapro-

priação que relacionaremos na psicopatologia a uma forma cardeal de alienação. É necessário estabelecer aqui uma discussão sobre a integração do individualismo ao imaginário social. A tese do individualismo tem, efetivamente, no final das contas, as seguintes características:

— O individualismo é uma explicação da evolução social e da crise das relações sociais de trabalho e até mesmo das relações sociais em geral.

— O individualismo é naturalizado e ora é considerado como relevante dentro de uma lógica imanente à evolução das sociedades e ora é considerado como enraizado no biológico.

— O individualismo é uma versão específica e atualizada da velha causalidade do destino.

— O individualismo é um clichê que tem a particularidade de conseguir a adesão de pessoas pertencentes a todas as camadas sociais, profissionais e aos dois sexos.

— Enfim, o individualismo é alternado e dotado de um conjunto de imagens, na qual a publicidade, a arte e a literatura se nutrem abundantemente.

Em outros termos, o individualismo é tipicamente uma formação que pertence ao imaginário social e que contribui para lhe dar suas formas contemporâneas. Dessa forma, nesta pesquisa, tocamos especificamente, de ponta a ponta, no processo de construção ou de contribuição ao imaginário social, com suas conseqüências, a saber: por todo o imaginário, o individualismo com sua função alienante e de ocultação das relações sociais, desempenha, neste sentido, uma desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato.

Resta considerar assim a genealogia de sofrimento. Podemos perguntarnos quais são as conseqüências da tese do individualismo sobre o comportamento de sujeitos singulares, em face do sofrimento. Aquilo que os procedimentos coletivos de defesa não chegam mais a controlar estará necessariamente, agora, ao encargo de *cada sujeito individualmente*. Este sofrimento enquanto tal não pode mais ser nomeado e verbalizado senão no colóquio singular. Na pesquisa aqui apresentada, é efetivamente no consultório do médico que este sofrimento apareceu. Assim, o lugar do médico do trabalho aparece como crucial, sem equivalente. O clínico privado que exerce sua profissão fora da empresa não dispõe de nenhuma grade de leitura, de nenhuma referência social nem profissional para decodificar esta fala de sofrimento. O trabalhador pode levar seu sofrimento ao psiquiatra ou ao psicanalista, no espaço privado da relação dual, mas deixa no vestuário todas as referências sociais e históricas que o caracterizam como operador dessa indústria de processo, minados por uma crise da organização do trabalho.

Não somente sua diligência pessoal o priva da inteligibilidade de sua situação, como também ela alimenta uma prática psicoterápica e uma teoria psicopatológica fora de contexto. Reencontramos aqui um processo que de certo modo evoca a concepção desenvolvida por Mendel, autor da desestruturação *de l'actepouvoir* (ato-poder), pelos jogos institucionais (Mendel, G. 1985). No enfoque da psicopatologia do trabalho, porém, os elos intermediários do processo são diferentes.

Podemos compreender que esta não é a posição do psiquiatra clássico que está aqui só para criticar. O clínico não pode fazer nada neste caso, se em seu consultório ele não pode ouvir senão a dimensão estritamente subjetiva, não referenciada socialmente, do sofrimento do paciente. O que se deve perguntar é: quais são as etapas que conduzem o sujeito ao consultório particular, ao invés de falar a um interlocutor no local de trabalho.

A posição do médico do trabalho, ao contrário, é um pouco diferente. Imerso nas relações sociais de trabalho, ele pode eventualmente perceber nas palavras dos agentes uma ligação entre o discurso manifesto do sofrimento e a realidade das situações de trabalho que, eventualmente, ele tem conhecimento por sua própria prática.

De fato, aqui como em outras empresas, são os médicos do trabalho, desde que estejam familiarizados com a psicopatologia do trabalho, os primeiros a serem alertados a dar um significado não estritamente individual às queixas verbalizadas. Poderíamos, aliás, a partir deste exemplo, discutir o papel possível do médico do trabalho como mediador no desenvolvimento da psicopatologia do trabalho e na elaboração das relações trabalho-saúde mental.

O INDIVIDUALISMO CONTRA O DESENVOLVIMENTO DA PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Esses elementos da pesquisa conduzem, então, a reconstituir *statu nascendi,* um processo que contribui para o desenvolvimento e para a estabilização da tese do individualismo, ou seja, a gênese de comportamentos efetivamente individualistas. O individualismo, nós sabemos, é relativamente recente, já que ele tem sua origem nos tempos modernos. Denunciado por Tocqueville e depois por Arendt, o individualismo é, então, estigmatizado pela relação à ação e ao espaço público (Chaumont, J. M., 1987). Pode-se perguntar que papel teve aí o trabalho, em suas formas modernas a partir destes estados precoces do desenvolvimento do trabalho industrial. Trata-se aqui, porém, de uma interrogação sobre a qual não tenho competência. Só

posso relembrar, a este propósito, que Hannah Arendt, crítica apaixonada do individualismo e analista da evolução do homem no trabalho, não indica em nenhum lugar tal relação de engendramento entre organização do trabalho, o *animal laborans* e o individualismo (Arendt, H., 1961).

O quadro que acabo de esboçar impõe-se, à primeira vista, por uma concepção em que o individualismo disputaria um espaço com a alienação; e em que, finalmente, em vista desta alienação, não poderia haver aí bem-estar, senão no singular. Ao chegar para consulta com o psiquiatra ou o psicanalista, o sujeito pode, de fato, achar uma saída pela *perlaboração,** privado de seu sofrimento e abrir uma via para recompor seu projeto de vida e escolher uma inserção socioprofissional mais de acordo com seu desejo e sua história singular, isto é, escapar individualmente do poder patogênico das relações sociais de trabalho, tornadas perigosas para saúde mental e somática. Às vezes, esta saída se concretiza efetivamente na prática. Sem dúvida, essa é também uma das legitimidades da prática privada. A situação de conjunto, no entanto, é um pouco menos monolítica. A lógica que foi descrita não têm, por única saída, a emancipação privada e individual.

As ideologias defensivas de profissão contribuem, às vezes, para o enrijecimento das relações sociais de trabalho existentes e para estabilizar o individualismo. Elas, porém, não eliminam sempre os problemas inerentes à organização do trabalho. Ao contrário, se nos referimos nesta pesquisa às ideologias defensivas tanto dos executivos como da base, é porque a partir de certo limite, o individualismo generalizado pode conduzir a desordens preocupantes em matéria de organização do trabalho de qualidade, de produtividade, de segurança.

Não há necessidade de invocar sabotagens, perfídia das potências estrangeiras e de seus espiões, nem mesmo a incompetência ou a falta de formação dos operadores para explicar a multiplicação dos incidentes, ou, mesmo, o aparecimento excepcional, é verdade, de acidentes graves. É suficiente considerar a desestruturação das relações de cooperação e de prazer do trabalho.

Neste estágio, o individualismo inquieta também os dirigentes que procuram soluções sem perceber, todavia, que é a tese da rotina e a doutrina da segurança dele decorrentes, que estão no início do processo e que, desembocando no final do percurso, fazem triunfar o individualismo.

Na outra extremidade, isto é, aquela dos trabalhadores (e não mais da tecnologia), estas ideologias profissionais inicialmente defensivas, têm tam-

---

* *Perlaboração:* processo pelo qual a análise integra uma interpretação e ultrapassa as resistências que ela suscita (Laplanche J. Pontalis, V. B. *Vocabulaire de la psychanalyse.* Paris: PUF, 1967. p. 305). (N.A.)

bém efeitos contrários, de onde emerge, sob novas formas, o sofrimento na relação com o trabalho. Sofrimento ligado, então, como vimos anteriormente, aos próprios excessos do exercício generalizado do individualismo. Desse modo, tanto dos problemas técnicos como dos problemas humanos renasce *uma demanda de análise.* É, ao menos, o que se passou no exemplo que acaba de ser desenvolvido. A partir daí foi iniciada a pesquisa em psicopatologia do trabalho. Ainda é necessário assinalar, neste estado de constatação e de início da demanda, uma dificuldade de importância crucial: exacerbação de comportamentos individuais insólitos, ou mesmo perigosos, revistos pela psicologia espontânea dos executivos, e a tese do individualismo triunfante, que sugere aos atores pedir interventores externos, precisamente, especializados na análise das "*relações humanas*". Os psicossociólogos ou os psicólogos de empresa são, então, convocados. Infelizmente todos estes profissionais só dispõem, em geral, de teorias e de metodologias estritamente limitadas à análise do funcionamento psicoafetivo dos indivíduos e dos pequenos grupos. Estas disciplinas, nascidas da Psicologia Social não dispõem de nenhum conceito que permita remontar à organização do trabalho o problema central do distanciamento entre a organização prescrita, a organização real do trabalho e as relações sociais *de trabalho.*

As análises que resultam destas consultas externas não fazem muitas vezes senão referendar a psicologia espontânea produzida pelos executivos, e propõem soluções e conselhos que só visam às pessoas ou ao remanejamento de organogramas. A questão do conteúdo do trabalho fica à margem da metodologia e das intervenções. Sobre isso, podemos considerar que elas são conservadoras e só interferem no gerenciamento, tocando só indiretamente no conteúdo do trabalho, que conserva seu poder patogênico.

Outra opinião consiste, ao contrário, em requisitar especialistas em *ciências sociais* ou das disciplinas cujas pesquisas tomam como centro de gravidade de suas interrogações *as relações sociais de trabalho.* Quanto a isso, a psicopatologia do trabalho separa-se da psicossociologia e retoma, de maneira mais precisa, algumas das preocupações comuns às ciências sociais do trabalho.

A especificidade da psicopatologia do trabalho, no entanto, coloca em perspectiva e se apóia sobre dois pólos: as relações sociais do trabalho e a vivência subjetiva de prazer e de sofrimento no trabalho. Em outros termos, a abordagem da relação trabalho-saúde mental pela psicopatologia do trabalho é distinta das abordagens psicossociológicas deste ponto essencial, que não atribuem nem interesse nem valor heurístico à análise dos grupos. A entidade "grupo" é, de qualquer forma, inútil à investigação, pois é possível analisar diretamente as articulações entre a subjetividade singular e o funcionamento do "coletivo de trabalho", referidos ao conceito de organização do trabalho. É necessário sublinhar aqui a diferença essencial entre o conceito

de "coletivo de trabalho" tal como foi elaborado em psicopatologia do trabalho e o conceito de "grupo", utilizado em psicossociologia. Isto quer dizer que, ao se vincular à análise das condutas os comportamentos e a palavra dos trabalhadores, a pesquisa em psicopatologia do trabalho não pode desenvolver-se sem penetrar no campo da vivência subjetiva, do sofrimento e do prazer no trabalho. Espaço geralmente bem guardado pelas defesas que não se abrem facilmente ao olhar indiscreto dos próprios colegas e posteriormente àquele do estranho. Em conclusão, temos boas razões para querermos guardar-nos de intrusões, que não são inofensivas.

Para poder iniciar uma pesquisa em psicopatologia do trabalho é, então, necessário — é um princípio metodológico, mas também um princípio ético e deontológico — ser chamado pelos próprios trabalhadores a intervir em campo. É o que chamamos de *demanda*, em matéria de psicopatologia do trabalho.

Não posso retomar aqui os princípios metodológicos de pesquisa em psicopatologia do trabalho. Todo um trabalho, o mais delicado e o mais longo, faz parte da elaboração desta demanda.* Este trabalho, ao qual damos o nome de pré-pesquisa, constitui a primeira etapa da pesquisa. Não se trata, ao longo desta pré-pesquisa, depois da pesquisa mais rápida e, enfim, da devolução dos resultados e sua validação pelo coletivo de trabalho, somente de um trabalho de observação e de registro de dados. Todo o processo se desenvolve na interação. A pesquisa em psicopatologia do trabalho tem por si só efeitos sobre as relações sociais de trabalho e abre-se para a ação. A análise das defesas coletivas e das ideologias defensivas é feita pelos próprios trabalhadores, em um processo de interação com os pesquisadores, que praticam a objeção mais que a interpretação e propõem hipóteses a serem discutidas mais do que perícias muito especializadas.

Por isso, os procedimentos da psicopatologia do trabalho têm algum parentesco com a teoria da ação desenvolvida por Habermas (Ferry, J. M. 1987). Iniciada pela demanda de um grupo de trabalhadores, a pesquisa resulta, sobretudo, de um procedimento crítico interativo, fundamentado na palavra. Eu cito: "a verdade não pode ser julgada normativamente do exterior pelo intérprete, a verdade é uma questão que está em perpétuo processo e nisso o intérprete se encontra posto em igualdade com o interpretando. Isto justifica no nível metodológico o modelo *discursivo* da compreensão do sentido das ações (...). É como se o intérprete estivesse mergulhado no contexto do ator para discutir a igualdade de condições com ele e é, no fundo, a verdade profunda do método hermenêutico para as ciências sociais".

* Este assunto é abordado no texto sobre Metodologia, desta coletânea. (N. T.)

Este processo de pesquisa-ação não faz aparecer o pesquisador nem como sábio nem como especialista, mas como alguém que interage. Do mesmo modo, ele faz com que os trabalhadores não apareçam nem como alienados definitivos nem como portadores de uma subjetividade que seria somente o reflexo das condições objetivas ou das relações de produção. O que se trata de sublinhar aqui é que não é necessário compreender o individualismo como conseqüência inevitável de um encadeamento determinista a partir das relações de produção. O individualismo seria, antes de mais nada, a postura defensiva *última*, aliás não definitiva, de um longo processo no qual os trabalhadores se mostram, ao contrário, ativos e não inocentes em face das pressões patogênicas do trabalho. Na situação cotidiana, antes da radicalização individualista, eles se defendem destas pressões patogênicas, segundo modalidades que lhes atribuem um poder de ação sobre a organização do trabalho, chegando a concretizar uma organização real bem diferente da organização prescrita. Este poder de ação, de grande fecundidade, na visão da produtividade, da segurança, da qualidade e da transformação da organização do trabalho, testemunha justamente aquilo que em tempos normais seriam os ganhos da emancipação diretamente investidos no trabalho e nas relações sociais. A autonomia é imediatamente utilizada em benefício do trabalho. E a *alienação*, em parte ligada às relações mercantis e às relações sociais de trabalho, ao sofrimento e às ideologias defensivas da profissão, à *reapropriação*, não atua senão no espaço público ou político clássico. Ela parece poder atuar diretamente *in situ* sobre o próprio lugar onde ela está constantemente ameaçada em um processo de remanejamento do próprio trabalho, que é, por sua vez, gerador de um prazer que sabemos ser favorável a saúde mental. É, ao menos, o que sugere a prática de pesquisa em psicopatologia do trabalho. E isso não parece ser invalidado quando a situação se enrosca nos aparentes impasses do individualismo.

Ao se privilegiar na análise das vivências subjetivas, *as articulações do singular e do coletivo* (a psicopatologia do trabalho avança neste assunto, como um método entre outros procedimentos possíveis), os impasses do individualismo se confirmam mais equivocados do que no início: o individualismo não funciona unicamente como um beco sem saída. É também uma tática eficaz para tornar necessária a reabertura do debate sobre a organização do trabalho.

Como conclusão, as relações trabalho-saúde mental que passam muitas vezes por uma armadilha individualizante, alienante, adaptável às relações de poder e à resignação, poderiam bem ser, ao contrário, um espaço privilegiado onde a pesquisa se inscreve antes de mais nada no sentido de uma filosofia de emancipação.

A psicopatologia, supostamente individualizante, poderia ser então, ao se inscrever na corrente da crítica da ideologia, um meio bem inesperado de

perlaborar os impasses do individualismo, do sofrimento psíquico e da rigidez da organização do trabalho. E então, como concluir? O campo saúde mental-trabalho é um terreno de reapropriação dos ganhos ou, pela organização do trabalho, um terreno privilegiado aberto à subversão? Tudo depende da teoria, sendo entendido que as escolhas teóricas poderiam ter conseqüências bem concretas sobre as relações sociais do trabalho e a saúde mental dos operadores.

BIBLIOGRAFIA

ARENDT, H. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calman-Levy, 1961.

CHAUMONT, J. M. Individualisme et modernité chez Tocqueville et Arendt. *Les Cahiers de Philosophie,* n. 4, p. 115-146,1987.

COTTEREAU,.A. Les jeunes contre le boulot: une histoire vieille comme le capitalisme industriel. *Autrement,* n. 21, p. 197-206, 1978.

DEJOURS, C. (dir.) *Plaisir et souffrance dans le travail*. Orsay: OACIP, 1988. 2. t.

DETIENNE, M., VERNANT, J. P. *Les ruses de l'intelligence*: la métis chez les Grecs. Paris: Flammarion, 1974.

FERRY, J. M. La Philosophie moderne face à la société moderne: la reconstruction Habermassiene. *Les Cahiers de Philosophie,* n. 3, p. 15-35, 1986.

FLYNN, B. C. Reading Habermas reading Freud. *Human Studies,* n. 8, p. 57-76, 1985.

MENDEL, G. *La crise est politique. La politique est en crise*. (De l'autorité individuelle à l'actepouvoir autogestionnaire). Paris: Payot, 1985.

PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO E ORGANIZAÇÃO REAL DO TRABALHO EM UMA INDÚSTRIA DE PROCESSO: METODOLOGIA APLICADA A UM CASO

Christophe Dejours e Christian Jayet

Título original: ***Psychopathologie du travail et organisation reelle du travail dans une industrie de process***

Tradução: *Maria Irene Stocco Betiol*

Extraído de *Rapport d'enquête:* psychopathologie du travail et organisation reelle du travail dans une industrie de process. Paris: OACIP/Laboratoire de Psychologie du Travail du CNAM, 1991.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi iniciada por demanda de uma unidade de manutenção de um Centro de Produção Nuclear (CPN). A demanda tinha por objetivo a análise do *sofrimento* dos trabalhadores desta unidade. O *método* adotado pelo grupo de pesquisadores é aquele que foi definido pela *psicopatologia do trabalho* em 1988, no livro *Prazer e sofrimento no trabalho* — tomo I — cap. 5, isto é, ele se desenvolve em três tempos: a pré-pesquisa, a pesquisa propriamente dita e a restituição. Trata-se de uma metodologia pesada que, no presente caso, implicou um trabalho de campo que se estendeu por dois anos.

Apresentaremos sucessivamente:

I — A pré-pesquisa e a análise da demanda.
II — A pesquisa propriamente dita.
III — A restituição.
IV — As implicações teóricas.
V — Os desdobramentos práticos da pesquisa, à distância.

I — A PRÉ-PESQUISA E A ANÁLISE DA DEMANDA

Nesta pesquisa, como em toda pesquisa de psicopatologia do trabalho, a questão principal é aquela da *demanda*, de sua análise e de sua elaboração até que as condições idôneas para a pesquisa estejam reagrupadas. Com efeito, uma pesquisa em psicopatologia do trabalho não pode chegar a bom termo a não ser que ela seja posta em prática por demanda dos trabalhadores que participarão, em seguida, na investigação, na análise e na interpretação do material de pesquisa.

Por quê? Porque, em matéria de sofrimento no trabalho, não se pode proceder a uma observação simples (do tipo intervenção de um especialista), nem mesmo a uma observação mais sofisticada do tipo *observação participante* (utilizada às vezes em Sociologia e em Etnologia). É preciso, para ter acesso ao sofrimento, passar necessariamente pela *palavra* dos trabalhadores. Palavra cuja sinceridade, autenticidade ou veracidade (esses dois últimos termos remetendo à terminologia de Habermas) não são obtidas de uma só vez: com efeito, a autenticidade sobre o sofrimento pode ser marcada por dois tipos de distorções:

a. *O interesse*, ou mesmo a duplicidade. É o caso quando uma palavra é proferida com a intenção de obter um resultado material ou social, servindo-se da pesquisa e dos pesquisadores ("agir estratégico", conforme Habermas: *Connaissance et intérêt*).

b. *As estratégias defensivas* (Dejours, 1980) cuja função é de atenuar ou de combater o sofrimento, às vezes, mesmo de ocultá-lo integralmente para proteger os trabalhadores de seus efeitos deletérios sobre sua saúde mental (ou mesmo somática se levarmos em conta a economia psicossomática (cf. Marty, 1976)).

Para levantar estas duas fontes de distorções, apoiamo-nos na *demanda* explícita de seus interessados, demanda de análise formulada sobre seu próprio sofrimento. Esta demanda é, por si mesma, problemática. Ela não emerge a não ser em situações precisas e relativamente raras. Em geral ela não se formula a não ser que:

— O sofrimento tenha atingido uma intensidade intolerável, quer dizer, quando as estratégias defensivas não são mais suficientes para enquadrar seu desenvolvimento.

— Haja interlocutores para ouvir, receber e levar em consideração a palavra dos trabalhadores sobre seu sofrimento.

Tal situação estava presente no início da pré-pesquisa:

— Operadores, em grande número, queixando-se de um sofrimento, formulado em termos suficientemente eloqüentes e insistindo para serem ouvidos por um terceiro.

— Um dos médicos do trabalho da CPN foi alertado por certos temas recorrentes, reaparecendo com freqüência no discurso dos agentes que se apresentavam para consulta.

A escuta específica deste profissional desempenhou um papel capital para todo processo ulterior. Três fatores contribuíram para criar as condições desta escuta:

a) este médico tinha, além de sua qualificação em medicina do trabalho, uma formação em psiquiatria;

b) este médico tinha uma longa experiência em medicina do trabalho e vários anos de acompanhamento dos agentes da CPN;

c) este médico, alertado pela palavra sobre o sofrimento, identificou o serviço de onde provinha o maior número de queixas. Mas, principalmente, não obstante os riscos pessoais que implicavam para ele o fato de levar em consideração a palavra sobre o sofrimento, ele tomou a decisão de testemunhar sobre aquele conteúdo do qual ele era o destinatário. Sua decisão de encaminhar as queixas ao Serviço de Segurança, Higiene e Condições do Trabalho foi determinante.

A — PRIMEIRA ETAPA: *"A garimpagem" clínica*

Esta etapa da pré-pesquisa consiste em reunir material clínico formulado a partir de entrevistas *duais*, submetidas ao segredo profissional, e a elaborar uma primeira tentativa de interpretação, não sobre indivíduos considerados isoladamente, mas sobre indivíduos pertencendo à comunidade de um dos serviços da CPN. A hipótese, que é ao mesmo tempo uma primeira interpretação, consiste em estabelecer um vínculo putativo entre as *palavras singulares* e um *contexto coletivo:* aquele de uma subunidade de *manutenção* da central nuclear.

Neste estágio, o médico do trabalho agiu sozinho. Não é fácil determinar se se trata de uma intuição clínica fantasiosa ou de uma pista fecunda em vista da proteção da saúde dos trabalhadores do local. Na solidão do segredo e da confiança médica, a resposta a esta questão não é de fácil solução.

Por essa razão, o segundo tempo do processo consiste em submeter a hipótese a uma dupla *prova de validação:*

a) A primeira consiste em submeter o material clínico "anônimo" a outros especialistas de saúde mental do trabalho, segundo uma prática clássica em psicopatologia clínica, conhecida como supervisão (Patio, 1984:56-94).

Foi assim que o médico do trabalho da empresa tomou contato com uma equipe parisiense, de psicopatologia do trabalho (OACIP). Esta etapa permitiu precisar as condições de coleta do material clínico e a forma utilizada de registro deste material (forma específica das "observações clínicas" individuais) mencionada na metodologia descrita em Dejours, 1988, já citada.

b) Uma vez este material clínico reunido e classificado em função dos vínculos hipotéticos estabelecidos por este clínico, entre a palavra singular sobre o sofrimento e o contexto específico de trabalho, a segunda prova de validação torna-se possível: apresentar um relatório ao Serviço de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho, sobre as *questões* de interpretação (e não sobre o diagnóstico) levantadas por este material clínico.

Estas duas provas foram obtidas após uma fase de seis meses de recenseamento sistemático das observações clínicas. Ao término desta segunda etapa da pesquisa, resultou que:

a) Existia, efetivamente, um conjunto abundante de palavras expressando o sofrimento, formulado no consultório médico, em torno dos temas desencorajamento, depressão, agressividade incontrolada, crises de lágrimas e consumo de psicotrópicos.

b) Essas queixas emanavam, principalmente, dos operadores de uma subunidade de manutenção: a seção técnica da subunidade "trabalhos" da

central. A queixa parecia sobremaneira intensa entre os caldeireiros, mas veremos que ela dizia respeito, finalmente, aos trabalhadores pertencentes a muitas outras seções e afetava muitos escalões hierárquicos.

B — SEGUNDA ETAPA: *As discussões informais e o desenvolvimento do debate interno*

De posse das informações, o Serviço de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho retoma, por sua conta, o debate sobre o sofrimento no trabalho na SUT (Subunidade Técnica). Na mesma época, rumores circulavam vindos de várias centrais nucleares espalhadas pelo território francês, sustentados por certos médicos do trabalho e certos executivos, o que sugere que em outros lugares também havia um mal-estar entre os operários da manutenção no parque nuclear.

Reações dos executivos

O debate é então retomado por diversos atores da CPN. Os executivos adotam uma posição hábil e freqüentemente cambiante, passando por posições extremas. Retratar aqui todo o itinerário do debate seria interessante do ponto de vista clínico, mas seria inútil para os objetivos desta síntese. Procederemos, pois, a um resumo que leva em conta as proposições contraditórias sem a preocupação com seu encadeamento diacrônico. As mudanças drásticas de ponto de vista, observadas entre o pessoal executivo, advêm de duas fontes principais:

a) A primeira fonte está ligada a uma verdadeira dificuldade dos executivos em avaliar a situação. Eles mesmos não são poupados pelo sofrimento, como veremos adiante. Eles também se defendem e suas defesas tornam difíceis a formulação de julgamentos claros e unívocos. Por outro lado, o sofrimento não é um objeto quantificável e sua avaliação tem que passar por um método de objetivação não habitual em uma empresa desse tipo: este procedimento passa pela construção de consensos que são delicados e levam muito tempo para acontecer.

b) Levantar o problema do sofrimento, implica, como veremos a seguir, o funcionamento da própria organização do trabalho, quer dizer, a armadura mesma do dispositivo de produção. Colocar o problema do sofrimento é, pois, potencialmente, questionar qualitativamente o funcionamento da CPN. Os riscos sociais inevitavelmente associados ao debate sobre as questões de sofrimento no trabalho engendram, igualmente, reações ditadas pela racionalidade estratégica (instrumental e social), de forma que as

posições dos executivos sobre este debate não podem advir senão da autenticidade. Esquematicamente, os executivos hesitam, oscilam entre duas posições:

— reconhecimento do sofrimento;

— descrédito do sofrimento.

Reconhecimento do sofrimento: até mesmo os engenheiros-chefes de serviço e, às vezes, até a alta cúpula ("estado maior" da CPN) reconhecem o sofrimento ou pelo menos o mal-estar.

Descrédito do sofrimento: os executivos questionam a interpretação dos dados clínicos: eles são considerados como anedóticos e sem significação geral. Os executivos, às vezes, pensam que se trata apenas de choramingos e lamentações confinados ao serviço médico. Às vezes, pensam que se trata de queixas isoladas e não a expressão de um problema coletivo. Eles pensam, também, que existe no local, "maus elementos", quer dizer, pessoal de má qualidade, concentrados no setor por razões históricas (envelhecimento do pessoal, seleção deplorável de personalidades frágeis etc.). Os executivos, às vezes, questionam o médico do trabalho, sugerindo que ele estaria dando atenção excessiva a queixas banais e, finalmente, que ele estaria provocando um problema sem consistência real, chegando mesmo a questionar a probidade profissional, sugerindo que o médico estaria muito indulgente em relação ao pessoal, até mesmo com animosidade intencional em relação à empresa.

Convém sublinhar aqui algumas dimensões capitais nesta fase da pré-pesquisa:

a) a dificuldade real que encontra o clínico em seu esforço para construir uma interpretação de dados clínicos;

b) a dificuldade ligada à elaboração coletiva e, portanto, contraditória do diagnóstico da situação;

c) a duração, inevitavelmente longa, do desenvolvimento da discussão, quando se toca nas questões do sofrimento psíquico em um meio de trabalho;

d) a rispidez de que se revestem, às vezes, as discussões, em razão dos desafios sociais implicados, tendo como elemento-chave dos graves questionamentos os próprios interlocutores, uns contra os outros, nem sempre poupando argumentos que envolvem a intimidade dos agentes em questão; notadamente no que diz respeito ao médico do trabalho que, inevitavelmente, está periodicamente no centro da polêmica e se torna, então, o alvo privilegiado dos ataques.

Todas as pesquisas em psicopatologia do trabalho mostram que a análise e a elaboração da *demanda* passam por uma longa fase de discussões ásperas e freqüentemente não desprovidas de hostilidade, mobilizadas pelos desafios sociais e técnicos de uma discussão, que questiona a organização do trabalho.

C — TERCEIRA ETAPA: *A recomposição da demanda*

Ao longo desse debate, decide-se solicitar a opinião de um "especialista" em psicopatologia do trabalho, externo à empresa. A demanda que lhe é feita leva em conta vários pontos:

a) opinar sobre a discussão em curso e sobre o diagnóstico da situação: existe realmente sofrimento ou trata-se de uma invenção sem fundamento?;

b) o que é o sofrimento? O que é a psicopatologia do trabalho? Trata-se aqui de uma demanda de *informação* sobre os conhecimentos científicos estabelecidos neste domínio;

c) qual metodologia os pesquisadores utilizarão se lhes for demandada uma pesquisa no sentido estrito do termo?

Um de nós fez duas visitas, ao longo de seis meses, ao local de trabalho, para conhecer as instalações, encontrar os membros da Comissão de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho e entrevistar os executivos e o chefe da CPN. Longas negociações começaram então, sobre a necessidade ou não de proceder à pesquisa. O diretor do local recusa tomar a decisão sozinho e decide solicitar:

— a opinião da hierarquia superior: direção da produção térmica;

— a opinião do médico-chefe do Serviço Geral de Medicina do Trabalho.

Ao final das discussões, a demanda foi redimensionada:

— o chefe da CPN deseja que os executivos sejam implicados na pesquisa;

— as discussões mostram que os executivos de nível intermediário (contramestres, chefes de serviço, engenheiros de parada de setor) também são confrontados com situações delicadas e que, se há necessidade de uma pesquisa sobre o sofrimento, deveria, antes de mais nada, ser feita com os executivos.

Enfim, a pesquisa será feita com os *executivos de nível médio* e não com os operários que a haviam demandado e mantinham, após todo esse tempo, sua demanda inicial. Este deslocamento da demanda foi finalmente aceito pelas diferentes partes porque ele correspondia a um *compromisso* e a um consenso construído por todos os parceiros ao longo dos dezoito meses de debates que constituiu a pré-pesquisa.

A pesquisa será, por fim, realizada com 29 pessoas voluntárias:

— chefe de serviço e engenheiros: 4
— eletricistas: 6
— mecânicos: 12
— caldeireiros: 7

D — O SERVIÇO "TRABALHOS" DA SUBUNIDADE TÉCNICA

Apresentação geral

A subunidade técnica assegura, em um centro de produção nuclear, a manutenção pesada das instalações. O *serviço "trabalhos"* está encarregado da execução das operações. O estudo que vamos descrever desenvolveu-se junto ao pessoal do serviço "trabalhos" da Subunidade Técnica de uma Central Nuclear.

Em um reator nuclear como em toda central térmica, transforma-se a energia liberada por um combustível, sob forma de calor, em energia mecânica, depois, em energia elétrica. Em uma central térmica clássica, o calor provém da combustão do carvão ou do óleo combustível; em uma central nuclear, ele provém da fusão do núcleo do urânio.

O combustível nuclear encontra-se no coração do reator onde a fusão do átomo se faz acompanhar de um grande deslocamento de calor. Este calor é recuperado por um fluido, o fluido transportador de calor, que circula em torno do combustível. Este fluido, atualmente, é de água, constantemente mantida sob pressão (Reatores de Água Pressurizada — RAP).

A água sai do reator com temperatura muito alta e passa por um gerador de vapor que transfere o calor a um circuito água-vapor. O vapor produzido faz girar o grupo turbo-alternador, produtor de eletricidade. O vapor passa em seguida, para ser transformado em água, por um condensador onde ele se resfria pelo contato com tubos por onde passa água fria, trazida do exterior (rios).

Explorar uma central elétrica é fornecer energia elétrica ao sistema segundo suas necessidades, em boas condições de qualidade, de custo, de segurança e de proteção ao meio ambiente. No caso de uma central nuclear, o primeiro imperativo é o de manter alto nível de segurança ao longo de toda a exploração. Neste sentido, as preocupações com segurança e proteção do meio ambiente caminham lado a lado com a proteção contra radiações nas pessoas, de um lado, e contra o domínio dos dejetos radioativos sólidos e dos rejeitos de efluentes líquidos e gasosos, de outro.

Exploração de uma Central Nuclear

Este período dura de 30 a 40 anos, salvo perturbações nas condições econômicas. O ritmo de vida de um setor RAP (Reator de Água Pressurizada) em um serviço industrial pode ser comparado a uma respiração em dois tempos. Após cada campanha de funcionamento, de uma dezena de meses, durante a qual o combustível carregado no núcleo do reator permite operar a reação nu-

clear de fusão e, portanto, a produção de energia térmica, uma parada é programada. O núcleo do reator é constituído de um estoque de urânio fundível que se esgota à medida que a energia se produz. Quando a reserva de energia no núcleo do reator enfraquece muito, é preciso pará-lo, proceder à renovação de certos conjuntos e ao rearranjo de alguns outros. Para tanto, de um a dois meses por ano, em geral no verão, pára-se o reator e abre-se a cuba. Esta "parada de setor" é necessária para proceder ao controle, inspeção e diversos trabalhos de manutenção preventiva; isto permite manter a segurança e a disponibilidade das instalações a um nível satisfatório.

A exploração de uma central nuclear repousa sobre uma equipe de condução dos trabalhos. Estas equipes se alternam para assegurar a permanência da produção e a supervisão das instalações. Para assegurar proteção contra a radioatividade, há plantão permanente de um engenheiro especializado.

Em caso de necessidade, equipes de engenheiros e de técnicos de plantão, organizados por rodízio, de todos os níveis hierárquicos e de todas as especialidades, podem vir socorrer as equipes que estão na ativa.

As equipes encarregadas da conservação e da manutenção (preparação, organização do trabalho, execução, controle de qualidade, requalificação) asseguram, em união com as equipes de condução, a manutenção dos equipamentos em um bom nível de confiabilidade, levando em consideração a freqüência e a natureza das avarias registradas.

Além das funções de produção e conservação, as funções segurança-radioproteção, laboratório-testes e administração completam a organização característica de uma central nuclear.

Organização de um Centro de Produção Nuclear (CPN)

Um CPN é um lugar composto, em geral, de quatro Reatores de Água Pressurizada (RAP). Os quatro reatores RAP são agrupados por pares, formando duas Subunidades Centrais.

A denominação "Central" designa, então, dois setores RAP, isto é, dois reatores agrupados em uma única entidade:

- Duas Subunidades Centrais comportam cada uma dois setores RAP. Cada SUC é, então, um lugar de produção de energia autônomo, com estrutura própria. Cada uma das subunidades assegura a condução e a manutenção habituais dos setores e gerencia seu próprio orçamento. Um serviço de segurança-radioproteção está-lhe vinculado.
- Uma Subunidade Técnica (SUT) gerencia importantes recursos, em material e pessoal, que intervém particularmente na *manutenção, durante os períodos de parada de setor.*

Com efeito, a manutenção do material das Centrais em funcionamento é da alçada de cada Subunidade.

- Uma Subunidade Gestão (SUG) gerencia as tarefas administrativas e contábeis ligadas ao funcionamento do CPN (provisões e mercados, gestão do pessoal, contabilidade, informática).

Cada Subunidade é dirigida por um chefe de Subunidade e um adjunto. Um chefe de CPN assegura a coordenação e a direção do conjunto das Subunidades.

Um CPN que comporta quatro setores ocupa, permanentemente no lugar, em torno de mil pessoas. Este efetivo pode dobrar durante os períodos de parada programada.

CHEFE DO CPN
+ 1 ADJUNTO

SUG	SUT	SUC	SUC
(Subunidade	(Subunidade	(Subunidade	
Gestão)	Técnica)	Central):	
		2 reatores	2 reatores
		RAP	RAP

O SERVIÇO "TRABALHOS" da Subunidade Técnica

A partir da regulamentação e da doutrina elaboradas pelos serviços centrais, o papel da SUT é de:

— elaborar para o conjunto do CPN os *gammes*, isto é, o guia de trabalho destinado a cada equipe para cada canteiro de mecânica-caldeiraria-eletricidade e controle técnico;

— preparar e executar os programas de trabalhos e os controles do material para as paradas de setor;

— assegurar a gestão do combustível nuclear e o controle do meio ambiente.

A Subunidade Técnica é dirigida por um chefe e um adjunto. As atividades da SUT são repartidas entre três serviços, tendo cada serviço um chefe.

- **O serviço Técnico**

Ele compreende:

— uma seção Laboratório;
— uma seção Testes;
— uma seção Gestão do Combustível Nuclear.

- **O serviço Recursos**

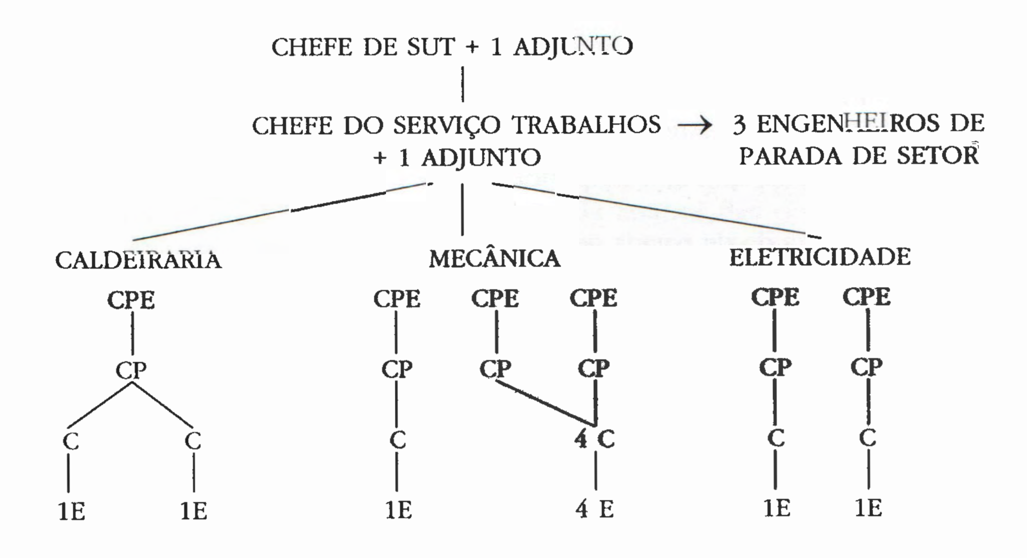
Ele assegura a planificação, a preparação, o acompanhamento técnico e a gestão financeira dos principais trabalhos de revisão e das manutenções importantes de todos os setores do lugar.

- **O serviço Trabalhos**

Encarregado de dirigir e executar o programa dos trabalhos e controles das paradas de setor, ele é composto de uma seção *mecânica,* de uma seção *caldeiraria* e de uma seção *eletricidade.*

É preciso notar que a planificação e a *preparação* das paradas de setor estão completamente separadas da *execução* das mesmas. Os modos operatórios ou "*gammes* de intervenção" são redigidos pelo serviço Recursos e aplicados pelo serviço Trabalhos.

Para melhor compreensão do estudo, é interessante apresentar o organograma do serviço Trabalhos.



CPE = CHEFE PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO
CP = CONTRAMESTRE PRINCIPAL
C = CONTRAMESTRE
E = EQUIPE: 1E = 8 A 12 pessoas

As Características de trabalho do Serviço "Trabalhos"

A parada de cada reator de uma central nuclear é programada anualmente para substituir um terço de seu combustível. Nesta ocasião, programas de trabalhos e de controle do material são realizados.

Fora dessas paradas programadas, coexistem paradas ocasionais, em razão de falhas do material que colocam em jogo a segurança do processo. Sua reparação é exigida pelas autoridades que cuidam da segurança.

Denomina-se esses períodos paradas de setor. O volume de trabalho, bem como o volume de horas suplementares, aumentam consideravelmente. O pessoal do serviço "trabalhos" é, então, muito solicitado. Certos trabalhos com materiais sensíveis não podem ser efetuados a não ser por um pessoal extremamente especializado de grandes empresas (Alsthom, Framatome etc.). O concurso de empresas externas é muito importante.

Pode-se considerar que durante as paradas de setor, que duram seis a sete meses no ano, para o conjunto dos quatro setores, o pessoal do serviço trabalhos é muito ocupado. O resto do tempo, fora das paradas de setor, o volume de trabalho é menos importante. Este período é ocupado com estágios profissionais, com a eventual recuperação de horas suplementares e com as férias. Ele também é utilizado para a formalização da análise das experiências e enriquecimento do histórico dos acontecimentos. Além disso, o pessoal do serviço "trabalhos" presta serviços durante esse período às centrais, em todas as áreas de atividades.

Todas essas razões dão a este serviço um perfil particular. O volume de atividade marca então, fortemente, a relação com o tempo e as relações entre os indivíduos.

Distinguimos, então, dois períodos:

— o período de parada de setor;

— o período fora da parada de setor.

O período "parada de setor"

Ele caracteriza-se por um grande volume de atividade articulada em torno de uma missão, de um desafio mesmo: terminar a parada de setor dentro dos prazos preestabelecidos, para que o reator volte a funcionar dentro do tempo desejado, em respeito ao programa nacional de disponibilidade de energia elétrica do parque das Centrais Nucleares.

Esta missão, coordenada por um engenheiro de parada de setor, solicita todos os interventores. A articulação dos diferentes corpos de ofício e de di-

ferentes intervenções implica grandes acrobacias. Os imprevistos técnicos, organizacionais e humanos são pluriquotidianos. A disponibilidade de cada um é regularmente solicitada. O profissionalismo é fortemente exigido.

Nesses momentos, as rivalidades que existem em períodos fora das paradas de setor, entre serviços diferentes ou entre equipes da SUT, atenuam-se. A energia liberada é posta a serviço da execução do objetivo comum: a parada de setor.

A parada de setor é, pois, um desafio. A ação é preponderante, a reflexão passa para um segundo plano. Não se pensa mais, age-se. A racionalização é muito grande. Toda atividade se faz em tempo real. Os ritmos de vida são diferentes e acelerados. Cada minuto conta, todo tempo perdido deve ser recuperado.

Esta extraordinária atividade implica intensa ação conjunta. O pessoal vive sob pressão. As horas suplementares efetuadas e a fadiga se fazem sentir a tal ponto que as preocupações extraprofissionais desaparecem pontualmente da esfera das preocupações imediatas. As repercussões sobre a vida privada e familiar são notáveis. O tempo privado é invadido por preocupações profissionais. O despertar noturno devido à inquietação do trabalho é freqüente. Os conflitos familiares podem, também, explodir.

Fora de parada de setor

Os ritmos de vida ficam mais lentos. O pensamento e a reflexão retomam seus direitos. A solidariedade necessária para atingir um objetivo comum, às vezes, se desfaz. As prerrogativas hierárquicas reassumem o comando.

Teoricamente, é o período ideal para analisar e enriquecer as práticas da parada de setor e para retirar a experiência da análise das disfunções técnicas organizacionais e humanas.

Da mesma forma, a discussão e análise dos conflitos interpessoais acumulados durante o período trepidante precedente deveria ter lugar.

Com a atenuação da carga de trabalho tem-se a impressão de que as motivações não são mais tão fortes. Todos os executivos são, então, requisitados para reavivá-las.

A relação com o trabalho do pessoal do serviço "trabalhos"

A população do serviço "trabalhos" escolheu, em sua grande maioria, vir trabalhar neste serviço constituído em 1982. Os mecânicos, caldeireiros, eletricistas, eram antes agrupados por central. Nesta época decidiu-se criar um

serviço de manutenção intersetores encarregado, principalmente, das intervenções de peso das paradas de setor. A manutenção dos setores em funcionamento continuam sob a responsabilidade do pessoal de cada central.

As motivações para vir ao serviço "trabalhos" foram variadas e diversamente partilhadas:

— maior variedade de trabalho,
— intervenção sobre material "nobre",
— ritmo de vida trepidante,
— maior quantidade de horas suplementares e mais bem pagas.

Em função desses elementos, a população dos mecânicos-caldeireiros-eletricistas da CPN tiveram de escolher: ou se manter vinculados a uma única central ou se engajar no serviço de manutenção intersetores.

Se bem que passível de se encontrar em outros serviços, o amor ao ofício particulariza o serviço "trabalhos" da SUT. O orgulho profissional, a noção de utilidade para a coletividade, são muito grandes, não obstante as condições de trabalho, às vezes, muito duras: trabalho no frio, no calor, na graxa, posturas desconfortáveis etc.

A consciência profissional é muito forte e a maioria das pessoas se sentem muito envolvidas com o bom funcionamento das centrais.

A experiência adquirida sobre o material, pelas intervenções e sobre o funcionamento das paradas de setor, geram um grande orgulho. As pessoas conhecem bem seu trabalho e têm por ele grande interesse.

O interesse pelo trabalho existe, mas é ampliado pelo interesse financeiro devido ao grande número de horas suplementares possíveis. Em parada de setor, os salários podem ser majorados de 30 a 40%.

Essas horas suplementares são vividas diversamente, pois elas provocam uma modificação notável na vida familiar. Elas não são, pois, sistematicamente assumidas pelo conjunto do pessoal.

Alguns preferem recuperar, nos períodos de repouso, as horas suplementares. É evidente, então, que para a maioria do pessoal o interesse pelo trabalho não reside só no atrativo financeiro.

A dosimetria é a medida da dose de irradiação recebida pelo organismo. Aumentando o volume de atividade no serviço "trabalhos", a dosimetria do pessoal também se eleva (mas é sempre inferior às normas legais). Ela é, porém, mais fraca do que aquela do pessoal das Empresas Externas.

Esta maior exposição a um risco específico também dá o tom às relações de trabalho. Após um período de adaptação para os novos empregados da usina nuclear, uma certa familiaridade com a radioatividade se constrói.

Conscientemente, ela não é dolorosamente vivida. Os agentes pensam no problema mas sem grandes perturbações. Eles sabem que o perigo existe mas os riscos são bem conhecidos e avaliados. Uma ampla informação é dada por ocasião dos estágios de radioproteção sobre os riscos e os perigos envolvidos.

Medidas estritas de radioproteção são impostas, fazendo com que a dosimetria seja aceitável e muito inferior às normas legais.

Resta, todavia, certa apreensão partilhada pela grande maioria do pessoal implicado no processo. Ela diz respeito à incerteza reinante sobre os efeitos, a longo prazo, de fracas doses contínuas de raios ionizantes, não obstante o discurso científico muito reassegurador, mas que formalmente não pode garantir, pela impossibilidade de distanciamento, a inocuidade absoluta das doses fracas sobre o organismo. Os modelos matemáticos obtidos pela experimentação com animais, pelas explosões atômicas de Hiroshima e Nagasaki, e pelo suficiente conhecimento do efeito das doses fortes de raios ionizantes sobre o organismo humano, permitem, todavia, afirmar que as doses fracas são inócuas.

E — COMENTÁRIO

1. A noção de processo de formação da demanda social

Todo esse processo poderia parecer pesado, trivial, anedótico e, acima de tudo, assessório em relação à pesquisa propriamente dita, da relação saúde mental-trabalho.

Mas não é bem assim!

Ao contrário, trata-se aqui de etapa decisiva da pesquisa ou mais precisamente do *"processo"* de pesquisa. Processo no sentido de que o problema para o pesquisador não é o de captar um instantâneo, como para uma fotografia, "o estado das coisas" (da relação homem-trabalho) em um instante dado, mas o de catalisar a *dinâmica* da revelação-construção do sentido do vivido e do sofrimento no trabalho.

Entre a *demanda inicial* formulada no *colóquio singular* com o médico do trabalho e a demanda elaborada ao término da pré-pesquisa, o estado das coisas já se transformou, pois o debate afetou largamente o conjunto dos atores, da base ao ápice da hierarquia da subunidade. A demanda formulada na véspera da pesquisa propriamente dita transformou-se em demanda social, enunciada publicamente, em termos ao mesmo tempo precisos e consensuais: o processo de trabalho sobre a demanda consistiu, pois, em socializar esta demanda, quer dizer:

a) dar-lhe uma *formulação coletiva* em que cada um pode se reconhecer (formulação bem diferente da formulação secreta e individual inicial em termos de "*demanda de cuidados* médicos").

b) dar-lhe uma primeira *confirmação* da *justeza* das questões colocadas. Não se trata aqui de uma *validação convencional*, na medida em que nos encontramos ainda, diante de hipóteses sobre o diagnóstico a formular da situação, e não diante de explicações-interpretações etiológicas deste sofrimento psíquico no trabalho. Não há, então, neste nível, validação no registro do mundo objetivo. Consideramos, portanto, que esta etapa permite uma primeira validação. Mas esta validação tem um sentido no mundo social, isto é, em relação aos *valores*: valores construídos em torno do sofrimento, do prazer, do sentido do trabalho, da contribuição e da retribuição moral dos atos etc.... é por isso que falamos aqui de validação no domínio da justeza, ou em relação ao justo e ao injusto (racionalidade em relação às normas ou valores, segundo Max Weber, retomadas por Habermas).

c) não se trata, sem dúvida, ao longo desse processo, de obter somente um acordo sobre uma formulação comum dos problemas relativos ao sofrimento no trabalho. O processo contribui, também, para *"construir"* esta demanda. O processo não finaliza com a precisão da demanda. Houve, verdadeiramente, transformação da demanda por uma mobilização coletiva interativa de grande amplitude. O traçado dessa evolução pode ser facilmente lido na comparação entre os textos emanando do serviço médico, entre o início e o fim do processo. Mas as formas de enunciação não são, senão, o reflexo do processo. O processo é inteiramente contido e sustentado pela própria enunciação, sem a qual a demanda não teria nenhuma substância.

2. Processo de formação da demanda e metodologia da pesquisa

É fundamental aqui recuperar o papel desempenhado pelos *pesquisadores* na formação da demanda. Este papel não é somente o de catalisar o processo, que se imagina ter um desenvolvimento *sui generis*. Em face do problema colocado pelo sofrimento, a questão aqui é de aguardar uma formulação que seja adequada às possibilidades de tratamento desta demanda. Elaborar uma demanda que não fosse factível de ser tratada levaria a um agravamento da situação subjetiva dos trabalhadores e do sofrimento, conduzindo o processo a um impasse. A contribuição dos pesquisadores ocorre por diferentes vias:

a) apóia a *escuta* do médico do trabalho, em um processo complexo de elaboração de seu próprio diagnóstico e de sua própria formulação do processo, ao longo de sua evolução.

b) dá a informação sobre a *problemática* da relação saúde mental-trabalho, de tal maneira que seja aceitável e tratável. Trata-se, então, de uma *"informação"* no sentido que entende Gilbert Simondon (1989) isto é, da injeção interativa de conhecimentos que finaliza por produzir uma forma nova, "informação", produção de forma no interior. Esta informação passa, por um lado, pelo médico do trabalho em contato com o grupo de pesquisa e por outro, pelos operadores e pela direção quando ocorrerem encontros organizados com os pesquisadores, no campo, na fase exploratória do processo.

c) ajusta, enfim, a formulação da demanda com a metodologia da pesquisa em psicopatologia do trabalho. Esta formação-informação é capital, pois ela conduz a um segundo grande deslocamento da demanda (sendo o primeiro aquele da queixa) em direção à demanda coletiva socializada: a demanda, que era inicialmente formulada em termos de *queixa, ou seja, expectativa de alívio* (na entrevista individual), se transforma, ao longo do processo descrito, em uma demanda formulada em *termos de demanda social, isto é, expectativa de soluções ou recomendações* em matéria de organização do trabalho ou de administração das relações intersubjetivas de comando-execução; ela sofre, enfim, uma última transposição que a faz passar de *expectativa de solução à demanda de análise.*

A psicopatologia do trabalho (assim como a psicanálise na situação dual), não permite formular conselhos concretos de ação ou de transformação do processo de trabalho. A psicopatologia do trabalho propõe-se a intervir *entre a demanda e as decisões concretas* sobre a análise, a investigação, a *compreensão* dos componentes do "drama" do sofrimento, drama entendido no sentido fenomenológico, tal como o utiliza Politzer em sua *Crítica dos fundamentos da Psicologia.*

A metodologia da psicopatologia do trabalho é, então, fundamentada na abordagem *"compreensiva"*, a *Verstehen* das ciências humanas, por oposição à *Erklären* das ciências da natureza, nas concepções de Dilthey e Schutz. Em outros termos, o objetivo da psicopatologia do trabalho é a *elaboração da vivência* do sofrimento, na medida em que este sofrimento permita:

a) desvendar a vivência dos sujeitos em sua relação com a organização do trabalho;

b) perceber aquilo que, na organização do trabalho, é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios, susceptíveis de gerar sofrimento, mas também de gerar prazer.

O objetivo da psicopatologia do trabalho é fazer progredir a análise da relação subjetiva ao trabalho, portanto, de fazer os *sujeitos* avançarem em suas interpretações da organização do trabalho. A hipótese dinâmica da psicopatologia do trabalho consiste em colocar *que,* se os sujeitos transformam-elaboram suas vivências do trabalho, eles construirão uma análise mais precisa, mais aprofundada e mais heurística da organização do trabalho; que eles esta-

rão assim, em melhor condição de propor e de conduzir ações adequadas em vista de transformar a organização do trabalho. Em outros termos, a ação de transformação passa pela mobilização da capacidade de análise dos sujeitos sobre suas relações com a organização do trabalho. A mobilização dos recursos analíticos dos sujeitos não é, evidentemente, apenas uma mobilização *cognitiva*; é também uma mobilização *afetiva*, que supomos, no contexto da SUT, seja a chave determinante, susceptível de desbloquear a mobilização cognitiva reduzida até aquele momento à impotência.

Como veremos nos capítulos seguintes, o valor heurístico desta hipótese vai ser largamente confirmado pela seqüência da pesquisa e suas conseqüências a médio prazo.

3. Processo de formação da demanda, voluntariado e deontologia

O processo de formação da demanda permite compatibilizar esta demanda às possibilidades de escuta e interpretação da palavra dos sujeitos e de passar do modelo de *demanda de cuidados* (ou de conselhos) àquele de *demanda de sentido* (ou de intelegibilidade).

Esse processo é longo e passa pela construção de uma formulação comum. Esta formulação é um compromisso em que, certamente, cada um se reconhece. Mas nem todos sustentam a demanda com a mesma força e a mesma convicção. O compromisso formal satisfaz mais ou satisfaz menos os diferentes sujeitos. Assim surge, progressivamente, um coletivo que assume, de certa forma, a responsabilidade e a delegação dos outros para permitir o avanço da demanda. Ao término do processo temos então certo número de *voluntários*, desejosos de participar da pesquisa propriamente dita, em condições perfeitamente definidas de metodologia, explicitadas ao longo da pré-pesquisa.

Entendemos que:

a) não se sabe se o resultado a ser obtido será resultado significativo, ou se vai conseguir uma real intelegibilidade da situação;
b) cada um assume os riscos da realização mesma da pesquisa;
c) os resultados da pesquisa não são conhecidos antecipadamente e que ele pode desembocar em conclusões divergentes em relação ao diagnóstico colocado ao término da pré-pesquisa.

Nestas condições podemos, razoavelmente, considerar que a demanda e a mobilização dos voluntários, advertidos das implicações e das dificuldades da pesquisa, asseguram um enquadre satisfatório para a *autenticidade* da pala-

vra proferida ao longo da pesquisa (convém precisar que a pesquisa passa por grupos e não por entrevistas individuais).

Partindo, então, de queixas enunciadas no *segredo* do colóquio *singular*, o processo de formação da demanda coletiva socializada chega a uma *"proposição de trabalho"*, endereçada aos trabalhadores, para a elaboração pública do sofrimento vivido no trabalho, na Subunidade Técnica, em um enquadre onde o voluntariado esclarecido garante a *autenticidade*.

Em outros termos, o processo de formação da demanda constitui outra prova de validação. Não mais de validação no mundo social, mas de validação no mundo *subjetivo-afetivo*. O critério de validação aqui produzido pelo processo da pré-pesquisa é, pois, aquele da *autenticidade* (ou da veracidade) *em relação à apresentação de si mesmo* (Habermas: "teoria do agir comunicacional"), para se distinguir da validação no registro do justo em relação aos valores, assinalado no Capítulo 1-2 do "Comentário".

4. Processo de formação da demanda e espaço público

É impossível desenvolver extensivamente a questão central das *condições éticas* de desenvolvimento do processo de formação da demanda. As condições são aquelas da ampliação progressiva do espaço de discussão. Partindo da queixa privada no colóquio singular no serviço médico, o debate se torna *"público"*. Trata-se, pois, de construir as condições de visibilidade social do debate. A ampliação, como vimos, é considerável, pois ela implica *todos os níveis hierárquicos* do centro de produção nuclear. É a condição fundamental ao acesso conveniente à pesquisa de campo, acesso radicalmente diferente da "observação de um especialista". O espaço progressivamente constituído está próximo daquilo que chamamos de espaço público (por oposição a espaço privado). Mas não se trata exatamente de um espaço público no sentido rigoroso do termo, na teoria política conforme Hannah Arendt, na medida em que este espaço permanece, no estágio da pré-pesquisa, estritamente interno à CPN. É por isso que falamos antes de "espaço de discussão", ou de *"espaço público potencial"*. Veremos que após a pesquisa este espaço de discussão conhecerá uma extensão suplementar, pois tocará várias Centrais Nucleares e estenderá seus tentáculos até o SPT (serviço de produção térmica), o SGMT (serviço geral de medicina do trabalho), o SPS (serviço de prevenção e de segurança) e a distribuição.

A discussão teórica do impacto da demanda sobre a construção do espaço público é retomada no artigo "Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação", nesta coletânea.

5. Processo de formação da demanda e especificidade em relação ao mundo subjetivo

O desenvolvimento de longa duração (18 meses) do processo de formação da demanda implica uma larga mobilização dos atores. Pode-se perguntar em definitivo se se trata de uma pesquisa-ação específica da psicopatologia do trabalho, ou se não é necessário ver aí uma espécie de ação sociológica. Afirmamos, todavia, que se trata de uma pesquisa de psicopatologia do trabalho e que ela possui especificidades.

a) se tratássemos os problemas de sofrimento dentro da estrita racionalidade instrumental, retomaríamos o modelo da ação médica de cuidados: a um sofrimento ou a uma doença, responderíamos com uma medida terapêutica de tratamento. Em matéria de sofrimento no trabalho, uma tal posição não seria aceitável:

- pois não se trata de doenças descompensadas. Quando esta eventualidade ocorre, entretanto, a resposta terapêutica individual se impõe, mas ela não esgota o sentido da questão colocada;
- pois que o sofrimento psíquico no trabalho faz apelo a respostas visando, na etiologia do sofrimento, outro determinante ligado à situação mesma de trabalho. Ora, a organização do trabalho não é singular, ela engaja todos os atores da empresa. Sua investigação passa pelos coletivos de trabalho;
- pois que as soluções não podem ser emitidas sob a forma de recomendações editadas por especialistas. A ação de transformação, para ter uma eficácia sobre o *sofrimento*, deve passar pelos próprios atores e ser por eles pilotada. A organização do trabalho, mesmo transformada, é sempre potencialmente patogênica. Não há organização do trabalho ideal. A solução "terapêutica" consiste aqui em estimular a dinâmica intersubjetiva de transformação da organização do trabalho. É a contribuição para este processo de transformação que permite aos sujeitos conjurar o sofrimento. Conjurar, transformar em sentido, em inteligibilidade e em ação não significa que se anula, que se apaga o sofrimento, pode-se apenas transformá-lo em sentido e eventualmente em prazer: o prazer da *reapropriação do vivido pela ação.*

b) O tema mobilizador da demanda é o *sofrimento* e não o poder. Todos os processos de formação de demanda e, em seguida, o da pesquisa, visam se fechar em torno do sofrimento dele mesmo e não, em primeira instância, transformar a organização das relações sociais. Em outros termos, a mobilização da racionalidade em relação às normas e valores é aqui, o meio necessário para realizar as condições de uma racionalidade de ação em relação ao sofrimento e a tudo o que está implicado na identidade e saúde mental.

c) A especificidade do processo em face do sofrimento é o lugar ocupado ao longo de todo o processo, pelo *médico do trabalho*. É a partir da escuta médica do sofrimento que o processo se inicia e é sobre a saúde dos trabalhadores que o processo tem um impacto. Em face desta racionalidade da ação médica no campo da saúde mental no trabalho, os efeitos sociais são laterais, mas incontornáveis.

II — A PESQUISA PROPRIAMENTE DITA

1. Metodologia de trabalho adotada para a pesquisa

O projeto foi aceito nas seguintes condições: a pesquisa se efetuaria com os executivos e os contramestres.

A metodologia acordada foi a seguinte:

- duas reuniões de apresentação dos objetivos ao conjunto dos executivos e contramestres;
- cinco sessões de trabalho com os voluntários tendo assistido à reunião de apresentação;
- uma sessão de apresentação do relatório de intervenção. Este projeto será deixado durante um mês, com os participantes, para correção.
- uma sessão de validação do relatório, um mês mais tarde.

O Desenvolvimento da Pesquisa:

32 pessoas participaram das sessões de apresentação dos objetivos.

29 foram voluntárias para se aventurar no trabalho de pesquisa.

Durante as sessões, após uma apresentação da psicopatologia do trabalho, exemplos de pesquisas de campo ilustraram as estreitas relações que podem existir entre conteúdo e pressões do trabalho, modos operatórios de um lado e comportamento e saúde de outro.

- As cinco sessões de trabalho com os voluntários.

Dentre os 29 voluntários, a distribuição por postos era a seguinte:

Chefe de serviço + Engenheiros :...... 4

Eletricistas : 6

Mecânicos : 12

Caldeireiros : 7

As tensões eram tão intensas no serviço de caldeiraria que os operadores não aceitaram o princípio de um estudo apenas com os níveis executivos.

Eles negociaram e obtiveram a participação, a uma sessão de trabalho, de um representante de cada equipe. A designação desses dois membros deu lugar a importantes discussões em um serviço em que muitos agentes não se falavam mais. O efeito sobre a comunicação interna foi muito significativo: contribuiu para aproximar de novo as equipes e para abrir os canais de comunicação até então bloqueados.

Um membro do Serviço de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho, agente técnico da caldeiraria, participou de várias sessões.

Cada sessão de trabalho era composta de oito a nove pessoas do serviço. O chefe do Serviço Trabalhos assistia a cada sessão em companhia de um engenheiro. O médico do trabalho estava igualmente presente em cada sessão.

Uma sessão aconteceu com seis eletricistas.

Três sessões com doze mecânicos; muitos deles assistiram a muitas sessões.

Uma sessão se desenvolveu com os caldeireiros.

Os especialistas: duas pessoas da AOCIP (Associação para a Abertura do Campo de Investigação Psicopatológica) conduziram as sessões com um sociólogo escolhido pela AOCIP para abrir este estudo de outro ponto de vista.

Cada sessão se iniciava pela leitura do documento escrito pelo médico do trabalho sobre a existência de um sofrimento no Serviço Trabalhos. Cada membro era convidado a dar seu ponto de vista, o que permitia iniciar uma discussão aberta. Estas trocas entre os membros do grupo e os especialistas tinha um papel facilitador da expressão e da tomada de consciência.

A explicitação e a clarificação do conteúdo, dos modos operatórios e da organização do trabalho aos especialistas que não os conhecia permitia revelar e tomar consciência dos pontos obscuros, das zonas de conflito e das interfaces que se mostravam difíceis de ser suportadas. A reflexão comum sobre os objetivos e os meios materiais e humanos postos à disposição para atingi-los colocava em evidência as zonas de atrito.

O aparo das arestas dos problemas pôde acontecer, pois os interlocutores, neutros, não privilegiavam a tese da responsabilidade individual. Esta ação desculpabilizou muito os interlocutores e permitiu pesquisar o que no trabalho podia estar na origem deste sofrimento. Esta ação foi tanto mais significativa, pois, dois anos antes deste trabalho, um estudo foi realizado por um grupo externo à CPN com a finalidade de analisar a qualidade relacional dos membros da administração e na ocasião, o enfoque foi unicamente sobre as pessoas. Este estudo tomou o aspecto de um pugilato e deixou seqüelas que ainda eram muito vivas. Ninguém queria recomeçar esta experiência. Esta maneira de proceder também não fazia parte da deontologia dos especialistas desta pesquisa.

Todas as sessões foram marcadas pela riqueza das trocas, a tolerância das proposições e o respeito mútuo, não obstante as animosidades muito acentuadas. As alterações e os conflitos não impediram a livre expressão da palavra. Os diferentes pontos de vista foram dirigidos aos interlocutores encarregados de lhes dar um sentido e uma coerência. O engajamento muito intenso dos participantes se confrontava vivamente com a alegada desmobilização e degradação significativa das relações sociais de trabalho, o que testemunhava o ainda forte investimento no trabalho, das pessoas deste serviço.

2. Expressões diretas do sofrimento

Pode-se recensear muitas formas de sofrimento, que foram percebidas naquilo que foi dito, a propósito de:

- derivação em direção a *atitudes agressivas*, até mesmo de comportamentos violentos, raros, é verdade, mas que já haviam acontecido;
- preocupação em relação a certas *situações de trabalho* particularmente penosas, ou particularmente perigosas, notadamente na caldeiraria, que é mais freqüentemente exposta a pressões de ambiente desfavorável (com os mecânicos);
- *esperas, stand-by,* muitas vezes prolongadas, onde ouvimos dizer: "a espera é a destruição mental". Isto é o testemunho de que no trabalho existe, em certos momentos, tensões e mesmo exasperação, atingindo grande intensidade;
- rarefação, até mesmo desaparecimento, das festinhas de degelo, dos regabofes e de maneira geral, das manifestações e reuniões coletivas nos locais de trabalho. Isto testemunha uma alteração do clima psicológico;
- *medo dos boatos* e desconfiança em relação aos outros;
- *morosidade*, desânimo, desencorajamento, até mesmo resignação, que foram freqüentemente evocados ao longo das sessões de trabalho em grupo (notadamente pelos mecânicos, pelos eletricistas e pessoal da eletrônica);
- *sentimento de não reconhecimento dos méritos específicos* de cada agente, de cada corpo de ofício, não somente em relação aos outros, mas freqüentemente de maneira mais geral, pela empresa;
- *vivência de injustiça* e iniqüidade em face dos níveis de remuneração, adiantamento ou de reconhecimento dos serviços prestados;
- tensões, às vezes entre *equipes*, que chegam até o ponto de se cristalizarem em conflitos abertos, muito dolorosos para ser vividos psicológica e afetivamente;

- crises *no interior* de uma equipe ou várias equipes (e não mais entre equipes rivais) que dividem os agentes e que foram reconhecidas pelos executivos; crises que quando ocorrem, minam verdadeiramente o moral dos agentes;
- destruição muito preocupante da *confiança* recíproca, da unidade e da solidariedade no interior do Serviço Trabalhos da Subunidade Técnica, o que constitui uma forma direta de expressão das tensões e do sofrimento dos agentes executivos da SUT;
- desenvolvimento de um *"individualismo"* e de um fechamento de cada um em sua esfera privada. Retornaremos a este ponto, pois é um problema espinhoso. Mas, por hora, gostaríamos apenas de sublinhar que este fechamento individualista, que certamente é uma válvula de segurança, é também causa de sofrimento nas relações de trabalho e o sinal de uma desorganização dos vínculos afetivos e profissionais entre os agentes.

3. As defesas contra o sofrimento

- O primeiro procedimento defensivo consiste em se *desvencilhar das responsabilidades*, a fazer uma espécie de greve do zelo, a não mais tomar iniciativas, a sistematicamente se cercar de proteção em caso de dificuldades, a remeter sempre para os escalões superiores as decisões e a se ater estritamente às consígneas de execução.
- Inversamente, pode-se perceber *uma atitude de fechamento em uma autonomia máxima*, de segredo, de imprudência (por exemplo, a propósito de ferramentas deterioradas e não assinaladas), de silêncios frente à hierarquia superior e, às vezes, frente aos próprios colegas: a ideologia de "cada um para si". Isto ocasiona dificuldades, notadamente em relação às ferramentas.
- Indo mais longe, esta orientação do tipo "cada um para si" e a da "tática do segredo" conduz, às vezes, à *desconfiança sistemática*, a discretas tendências interpretativas, onde se é tentado a interpretar tudo como hostilidade dos outros contra si próprio.
- Outro procedimento defensivo consiste em passar por cima de *seu superior* imediato, não se dirigindo mais a ele, mas passando diretamente ao nível superior; curto-circuito que deixa o chefe hierárquico direto deliberadamente de lado e o coloca em uma posição delicada ou desconfortável. Isto foi evocado muitas vezes, principalmente pelos caldeireiros.
- Outra saída consiste em enfrentar o sofrimento no *silêncio* e só verbalizá-lo no consultório médico. É a individualização máxima do sofrimento e sinal de que as defesas coletivas não são mais eficazes (como havíamos assinalado na introdução).
- Outra via ainda consiste em se desfazer de certo número de pressões, de trabalhos particularmente penosos, subcontratando *empresas externas*

para sua execução. Quanto a este aspecto, existe de um corpo de ofício a outro formas diferentes para seu enfrentamento. Sublinhamos que as práticas diferentes parecem vir da relação ao ofício. Em certos corpos de ofício luta-se com vigor contra o sofrimento que resulta do confisco da competência de ofício para os *gammes* e para outras medidas regulamentares. Um dos meios de lutar consiste justamente em não delegar o trabalho e a fazer tudo o que é possível para salvar o ofício, não esfacelando as tarefas de concepção e de execução. É o caso, principalmente, da caldeiraria, que procura proteger, de forma ciumenta, seu domínio do trabalho. Parece, aliás, que isto também ocorre em outras equipes, por exemplo na equipe de "máquinas pesadas". É preciso, sem dúvida, assinalar também que esta defesa que visa delegar as tarefas quando elas são muito ingratas, é uma faca de dois gumes, na medida em que, no limite, ela significa precisamente uma perda progressiva do capital de competência, portanto, do capital de independência, de interesse e prazer no trabalho de cada equipe ou corpo de ofício.

- Outra atitude defensiva, aliás custosa e em geral vivida com dificuldade, consiste em se *recusar a cumprimentar os colegas*. Acontece que para evitar o sofrimento, evita-se não só o conflito, mas tudo aquilo que representa uma ocasião para que o conflito aconteça: então, não se conversa mais, não se cumprimenta mais, não se toma mais refeições juntos.
- Outra defesa muito difundida consiste em *denunciar* os outros grupos, os outros coletivos, as outras equipes, como incompetentes, até mesmo como inimigos jurados. Quando esta atitude se radicaliza, ela finaliza pela formação de coletivos, na qual, a união das pessoas se apóia essencialmente sobre a denúncia, sobre a agressividade contra um inimigo comum. Notamos, entretanto, que existem, às vezes, no interior de uma mesma equipe contradições que denominamos, aqui na SUT, "formação de tendências".
- Mais insólita é a formação, em certos setores, de *equipes de trabalho fortemente diferenciadas*, pelo estilo de relações de trabalho que aí são instauradas e por opções técnicas que são aí defendidas. Isto tem grande importância e retornaremos a este tema mais adiante, pois esta modalidade defensiva tem, também, vantagens e grande interesse para decifrar o conteúdo das dificuldades inerentes à organização do trabalho na SUT.
- Existe, enfim, uma defesa muito particular que consiste em evitar todas as ocasiões de discussão, de desconfiar e de não se envolver, fora das paradas de setor, para, ao contrário, privilegiar os momentos nos quais a discussão não é mais materialmente possível: principalmente quando é preciso "dar uma mãozinha", ir fundo, trabalhar rápido. É, de certa forma, privilegiar a ação, o *ativismo* mesmo, no trabalho, que aliás vem acompanhado de um verdadeiro "presenteísmo", consistindo em trabalhar e a solicitar mais trabalho, à exaustão. É preciso tentar entender o mecanismo em causa. Trata-se de uma espécie de engajamento na ação e no ativismo, tanto mais intenso quanto mais ele permitir, ao final, não pensar mais, não refletir mais e mesmo não mais perceber o sofrimento. À força de trabalhar mais rápido, de aumentar o número de horas de trabalho, de

aceitar qualquer posto de trabalho possível etc., a fadiga os vence. É assim que alguns lutam contra a tensão e o sofrimento no trabalho. Em contrapartida, bem entendido, estes agentes não estão de forma alguma disponíveis para a discussão durante a parada de setor. *Mais eles agem, menos eles discutem, de maneira que o ativismo defensivo se transforma em um freio à discussão e à negociação das condições e da organização do trabalho*. Ora, a dificuldade não se acaba com o período de parada de setor. Quando chega o período fora de parada de setor, esses mesmos agentes são particularmente reticentes uma vez mais, quer para as discussões quer para a retomada da experiência. Completado o período de parada de setor, eles aspiram principalmente ao repouso e à tranqüilidade, eles evitam as responsabilidades e os conflitos, eles se fecham ao máximo sobre suas esferas privadas. Enquanto que, em parada de setor, eles estavam hiperdisponíveis e hiperativos, fora de parada de setor parecem se desengajar radicalmente. Isto contribui, certamente, para fazer aparecer, de forma caricatural nestes agentes, uma espécie de ruptura espetacular de comportamento, de atitude e de conduta, entre os períodos de parada de setor e fora de parada de setor. Eles parecem mesmo dar a impressão de ter *uma dupla personalidade*. Parece que este tipo de conduta afeta tanto as pessoas da "base" quanto os níveis executivos.

Ora, este corte entre dois regimes de funcionamento psíquico parece ser muito doloroso às pessoas implicadas, que às vezes têm a vaga impressão de não dominar muito bem esta mudança brutal. Acontece, porém, de eles próprios se perguntarem se não estão ficando loucos !...

4. A utilização do sofrimento

Nas diversas sessões de trabalho, certas interpretações foram sugeridas ou insinuadas sobre a possível utilização dessas defesas contra o sofrimento, para controlar os agentes:

a) as divisões entre grupos ou entre equipes, por exemplo, poderiam ser utilizadas na medida em que fosse possível jogar com as *rivalidades*, as contradições e os conflitos entre equipes, para conseguir, nas situações difíceis ou urgentes, pessoas sempre dispostas a aceitar o trabalho suplementar, o trabalho ingrato ou perigoso. "Aqui, é verdade, nos disseram, somos como equipes de futebol, jogando umas contra as outras";

b) em outra perspectiva (que não diz mais respeito às equipes, mas aos indivíduos), as contradições, as tensões, até mesmo os conflitos entre pessoas, poderiam ser manipulados segundo uma velha tática que consiste em *"dividir para reinar"*;

c) por outro lado, um certo silêncio, um certo segredo, uma certa *retenção de informação*, poderiam bem ser utilizáveis com a *finalidade de produ-*

ção. Com efeito, parece que em todos os lugares do Serviço Trabalhos as pessoas são obrigadas a "quebrar-galhos" para enfrentar as consígneas, os *gammes* ou os regulamentos, para bem desempenhar o trabalho nos prazos previstos. Esta prática do quebra-galho, se ela é inevitável, nas atuais condições de trabalho é bem útil. Na medida em que quebrar o galho é oficialmente proibido, o silêncio, o segredo dos agentes, que temem ser surpreendidos, denunciados ou punidos, é, talvez, em certos casos, bem útil à chefia, pois, *se ela soubesse de tudo a cada instante*, seria obrigada, a bem da ordem, a reduzir consideravelmente o ritmo da execução do trabalho;

d) em um outro nível, como a prática do quebra-galho não é fácil de ser assumida, tanto ao nível individual quanto ao nível coletivo, tanto ao nível do pessoal de execução quanto ao nível da hierarquia superior, existe, ao lado da tática do segredo, o hábito exatamente inverso: ele consiste em protestar contra os absurdos das consígneas ou dos regulamentos. Mas, em certos casos, este protesto conduz a reagir desta vez, através das solicitações de trabalhos. Ninguém poderá negar que estas solicitações, que procedem do poder de invenção e de criatividade dos operadores, são fonte de riqueza para a empresa, em termos de conhecimentos, de capitalização das competências e da experiência dos agentes, dos níveis operacionais, técnicos e contramestres.

Se admitimos a descrição que acaba de ser feita:

- quanto ao sofrimento,
- quanto às defesas contra o sofrimento,
- e quanto à utilização do sofrimento,

resta agora nos interrogarmos sobre as *fontes* deste sofrimento.

5. Interpretações etiológicas do sofrimento feitas pelos executivos do serviço "trabalhos"

Por interpretações etiológicas, é necessário entender as interpretações sobre a origem, a causa, os processos e evolução desses comportamentos ou dessas atitudes relativas ao sofrimento, por um lado e, por outro, aos procedimentos defensivos contra o sofrimento.

Interpretações etiológicas circulam no nível das pessoas. Mas é preciso sublinhar de antemão muitos pontos:

a) não há *unanimidade* entre o pessoal executivo, sobre a interpretação que convém dar às condutas individuais insólitas;

b) as interpretações que circulam na SUT são *numerosas*;

c) as interpretações são *contraditórias*;

d) parece que há poucas opiniões *estáveis* sobre a interpretação escolhida;

e) em geral, a mesma pessoa invoca sucessivamente, *alternativamente*, ou simultaneamente *muitas interpretações* diferentes a essas condutas enigmáticas. A maior parte do pessoal executivo oscila de um ponto de vista a outro.

f) enfim, parece que *ninguém está completamente satisfeito* nem plenamente convencido sobre as interpretações que estão sendo dadas a essas condutas em face ao sofrimento no trabalho.

Podem-se tentar reagrupar, esquematicamente, as interpretações que circulam entre os executivos do serviço "trabalhos", sobre essas condutas observadas entre agentes, sob três grandes rubricas:

1. Interpretação por infantilidade:

   O primeiro modo de interpretação consiste em considerar essas condutas como próprias do pessoal da *base* (níveis operacionais, técnicos). Essas condutas são então consideradas como irracionais, inconseqüentes, estúpidas mesmo e o mais freqüentemente *infantis*. Considera-se, então, nesta versão, que estas condutas são decorrentes da personalidade, do caráter, ou mesmo da imaturidade individual do pessoal de execução.

2. Interpretação pelo poder manipulador:

   O segundo modo de interpretação, menos difundido, consiste em considerar que a origem desses comportamentos não deve ser procurada nem entre o pessoal de execução nem entre o pessoal da base. A origem estaria entre os executivos da hierarquia superior. Seria a prática do *poder*, a concepção das formas de comando, a perversidade dos executivos, que se resume em uma manipulação dos agentes, que seria a causa desses comportamentos e dessas condutas observadas entre os operadores da SUT.

3. Interpretação banalizante:

   De fato, existe um último modo de interpretação, se é que podemos lhe dar o nome de interpretação. Consiste, de forma mais radical, em considerar que acima de tudo não há *nenhum problema*, que tudo vai bem, que as pessoas não estão infelizes e, ao contrário, que finalmente o trabalho se faz em boas condições. Em suma, esta interpretação se enuncia sob a fórmula: "tudo caminha num mar de rosas na SUT, não há problemas". Os que se queixam são uns *fracos*.

Convém assinalar aqui que a alternância dos modos de interpretação, a oscilação entre as concepções invocadas, atingem entre os executivos da SUT uma intensidade excepcional. Em nenhum outro lugar, nos estudos que já fizemos até o presente momento, encontramos uma tal variabilidade e uma

tal instabilidade de sistemas interpretativos. Em nossa opinião, não se trata, é claro, de adotar uma atitude crítica em face da instabilidade, mas de considerá-la mais como um sinal de certa perplexidade diante do problema.

6. A organização do trabalho na SUT — Relações com as condutas e os comportamentos dos agentes

A interpretação que nós, psicopatologistas do trabalho, propomos da situação subjetiva dos executivos do Serviço Trabalhos conduz a estabelecer vínculos entre o sofrimento e as defesas contra o *sofrimento* e certas características da *organização do trabalho*.

Os pontos que destacaremos da organização do trabalho *não resumem* esta organização do trabalho em sua totalidade. Revelaremos aqui apenas os aspectos que em nossa opinião são susceptíveis de ocasionar dificuldades, inquietudes e mesmo o sofrimento. Distinguiremos aqui:

- a organização *prescrita* do trabalho;
- a organização *real* do trabalho;
- a gestão *humana* da distância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho;
- as relações entre o sofrimento e a organização do trabalho.

1. A organização prescrita do trabalho na SUT:

Vamos relembrar, brevemente, as características que são sobejamente conhecidas de todos. A organização do trabalho é prescrita a partir de três *coordenadas:*

- as pressões de planejamento e de coerência técnica do desenvolvimento por etapas, de uma parada setorial;
- as pressões dos regulamentos;
- as consígneas locais conhecidas sob o nome de "gammes".

Mas esta organização prescrita do trabalho é transmitida por *atores específicos*. Em face dos executivos e aos agentes técnicos da SUT, encontramos:

- os engenheiros para as pressões técnicas,
- a direção geral, a segurança e o legislador para as pressões regulamentares,
- o serviço recursos, para os *gammes,*

aos quais é preciso, além disso, acrescentar os serviços de *exploração* e os serviços *econômicos* que pesam sobre a duração estabelecida para cada para-

da de setor. A SUT está assim atravessada por três (ou mesmo quatro ou cinco) lógicas, que, por mais legítimas que sejam cada uma delas, geram, às vezes, sobreposições e, freqüentemente, contradições. Sem exagerar as coisas, pode-se admitir que o nível executivo do serviço "trabalhos" está colocado em um conjunto de pressões que tomam, às vezes, a forma de *injunções paradoxais*, da qual conhecemos o poder patogênico.

2. A organização real do trabalho:

Em face da organização *prescrita* do trabalho, encontramos uma organização real, significativamente modificada em relação à organização prescrita. Do ponto de vista técnico, se o desenrolar de uma parada de setor pode ser claramente definido sobre o papel, na prática trata-se para este serviço de controlar 1.500 canteiros em algumas semanas, que significam verdadeira colméia onde trabalham os agentes da Companhia de Eletricidade e os agentes de empresas exteriores, cuja coordenação e comando criam, freqüentemente, conflitos, ou pelo menos tensões entre as pessoas. Os contramestres e os CP (contramestres principais) são, ao que parece, juntamente com os chefes de canteiros, os mais expostos a estas tensões.

Há, também, ao longo do trabalho, inevitavelmente, certo número de acontecimentos fortuitos que tendem a desorganizar o ordenamento inicialmente previsto pelos engenheiros. Não se trata aqui de afirmar que as dificuldades são insuperáveis e que a anarquia seria a regra de ouro da organização do trabalho durante as paradas de setor.

De fato, a situação é mesmo o inverso da anarquia; mas então, como e a que preço os operadores conseguem dominar o imprevisto, as tensões, as contradições, os qüiproquós, as fontes de erros e as informações que se perdem ao longo do trajeto etc ?...

É necessário reconhecer aqui, a despeito daquilo que se desejaria como ideal, que é preciso dar lugar à *improvisação*. Improvisação que diz respeito apenas aos escalões superiores da hierarquia, mas que requer a mobilização de toda a administração em torno da "linha divisória da parada de setor".

Acrescentemos aqui um ponto importante: a improvisação, a adaptação, a recomposição das tarefas que ocorrem nas paradas de setor, não podem jogar indefinidamente com a variável *tempo*. A parada de setor deve estar terminada em um prazo fixado antecipadamente. À medida que ocorrem as consignações, os testes e a colocação em funcionamento destacam-se a organização do trabalho e sua própria rigidez, que dificilmente concorda com o trabalho, estrito senso, dos administradores do serviço "trabalhos".

3. Gestão Humana da distância entre organização prescrita e organização real do trabalho

Resta enfocar agora a gestão *humana* desta distância. À medida que as adaptações da organização prescrita são decididas sobre a quantidade e sobre a iniciativa dos administradores e dos operadores, a dimensão humana e psicológica torna-se aqui fundamental e determinante para a organização do trabalho no serviço "trabalhos".

O detalhe desta gestão humana é difícil de explicar, tal é o grau de sua complexidade. De forma geral podemos dizer que para realizar completamente a parada de setor é necessário recorrer a *"interpretações"* e a arbitragens, freqüentemente aproximativas entre as exigências contraditórias vindas de medidas regulamentares, dos *gammes* e das pressões técnicas. Contradições surgem, com efeito, entre agentes e contramestres de uma parte, *gammes* e "serviço recursos", de outra parte, naquilo que concerne à organização dos modos operatórios, às atividades ou à tarefa a efetuar em seu estrito senso. É preciso recompor o trabalho porque surgem numerosas impossibilidades: indisponibilidade de material ou de ferramentas; ferramenta prescrita para o *gamme*, inadequada em relação à tarefa a efetuar; encadeamento ilógico das operações; impossibilidade de realizar a tarefa no tempo previsto se se respeitar o *gamme;* boa experiência do agente em relação à tarefa, conduzindo-o a preferir agir sem consultar o *gamme;* posição acrobática de trabalho, impedindo o respeito às regras da arte; tarefas penosas, em razão da alta temperatura, que conduzem ao temor do trabalho nestas condições e à utilização de "macetes" que permitam reduzir a exposição às más condições de trabalho. O mesmo ocorre em relação à estreiteza do posto de trabalho em face da exposição aos raios ionizantes; retomada de um canteiro inacabado por uma equipe precedente, o que introduz uma ruptura na organização do trabalho; concepções variáveis do trabalho segundo os indivíduos ou segundo as equipes; variáveis de experiência, de idade, das características fisiológicas e anatômicas dos agentes, dos gostos ou das aversões específicas para cada segmento da tarefa a executar.

Não obstante, uma certa margem de liberdade prevista antecipadamente no *timing* de parada de setor, margem que os engenheiros e chefes de serviço usam, isto não quer dizer que ela possa ser utilizada com toda a liberdade, pois há, em cada nível lógicas de trabalho que são difíceis de decompor e recompor. Os exemplos neste sentido são inúmeros. O grau de liberdade existe, pois, em princípio, mas não é assim tão grande quanto se possa crer, na prática. Para usar esta margem de liberdade, reorganizar, recompor, redistribuir o trabalho, é preciso, ao que parece, que se use, alternativamente ou simultaneamente, quatro possibilidades técnicas:

a) *subcontratar* certas operações que não se consegue contratar com os agentes de SUT, já ocupados ou indisponíveis;

b) *manipular, habilmente, o fator tempo,* a duração legal do trabalho, os modos operatórios prescritos *(gammes);*

c) jogar com a *demissão,* as horas suplementares, as cargas de trabalho, em um jogo sutil de negociação ao nível dos agentes técnicos, bem como dos administradores, em termos de *contribuição* pessoal (esforço, sacrifício pessoal) e de *retribuição* pela empresa (recuperações salariais, prêmios, antecipações salariais).

d) ultrapassar os pontos críticos pela *opressão,* fazendo pressão ou manipulando os agentes, inclusive os executivos, deixando-os desalentados.

7. O quebra-galho necessário

Tudo isso conduz os agentes, os técnicos, mas também os níveis executivos, sobretudo os contramestres, a "interpretar" os *gammes* e, às vezes, a criticá-los (a pedir também modificações nas solicitações de serviço) e a se colocar mais ou menos voluntariamente na *ilegalidade*, na *fraude* ou nas práticas de *quebra-galhos* em relação às *regras, regulamentos, regulamentações, consígneas* etc. Mesmo se, de fato, não se deseja fraudar, se é obrigado a fazê-lo, para executar o trabalho. O pessoal executivo tem conhecimento desta fraude, mas não forçosamente de cada um de seus detalhes. Conhecimento cada vez menos preciso, quando se sobe na hierarquia.

Por outro lado, o pessoal executivo é também e simultaneamente responsável pelo *respeito às leis*, regulamentações, consígneas de segurança e *gammes*. O pessoal executivo está, de fato, colocado em uma situação fortemente contraditória, que não é fácil gerenciar: são obrigados a levar os agentes às práticas de quebra-galhos em certos momentos, mas eles devem, também, fazê-los respeitar as leis.

Não se trata aqui de condenar esta prática de quebrar-galhos, na medida em que, sem ela, NO ESTADO ATUAL DA SITUAÇÃO, seria impossivel realizar uma parada de setor de ponta a ponta.

"No estado atual", isto é, considerando-se:

- as pressões de tempo;
- a elaboração inacabada dos quebra-galhos em conhecimentos confiáveis, capitalizáveis, reprodutíveis e domináveis por uma outra pessoa. Quer dizer, elaborar a transgressão, de tal forma que possibilite adquirir conhecimentos susceptíveis de fornecer matéria à organização *prescrita* do trabalho, para que ela seja menos irreal ou menos distante da organização *real* do trabalho.

As regulações da prática de quebra-galhos:

Existem regulações dos "quebra-galhos necessários"? Sim! Elas são em número de cinco.

Primeira regulação do quebra-galho no trabalho: existência da coesão, quando verdadeira, das equipes de trabalho. Com efeito, a coesão da equipe favorece as comunicações e a transparência dos modos operatórios e das condutas no trabalho, de forma que o grupo exerce certo controle sobre a escolha e o trabalho de cada um de seus membros e limita a extensão do quebra-galho. Retornaremos a este ponto mais adiante.

Segunda regulação: o quebra-galho é, em grande medida, controlado pelas relações personalizadas com o pessoal executivo e com o pessoal do serviço de exploração; quando essas relações são boas, elas permitem arranjos "mais suaves".

A terceira regulação se dá através dos *gammes,* que não são apenas causas de fraude, mas também, um meio de domínio, cuja eficácia é reconhecida, ao que parece, por todos.

Quarta regulação: em caso de angústia ou de inquietude muito intensa, existe sempre a possibilidade de se *"respaldar"*, informando os níveis hierárquicos superiores e solicitando uma autorização para proceder de "forma fraudulenta". Esse recurso não pode, todavia, ser excessivamente utilizado, pois terminaria por paralisar a organização e por ser interpretado como um sinal de incompetência do solicitante.

Quinta regulação: as Solicitações de Serviço e a melhoria dos *gammes.*

As práticas de quebra-galhos parecem jamais degenerar, em razão do *respeito fundamental à lei.* Convém sublinhar aqui que, no nível dos executivos, nós não notamos sinais de derivações de ações legais, nem de desrespeito à lei. As transgressões são limitadas e não são executadas por livre vontade e não se encaminham para a anarquia ou a delinqüência, o que se observa em outras situações, como por exemplo, aquilo que denominamos de delinqüência nas estradas. As transgressões não geram orgulho nos agentes, nem prazer nem alegria, mas antes, uma conduta reservada e inquieta, contrariamente à delinqüência dos motoristas nas estradas. Retornaremos a esse ponto, pois esta é a causa maior do sofrimento no trabalho, no Serviço Trabalhos. Este elemento nos parece absolutamente fundamental. Se há roubo e vandalismo, e a este nível pode-se evocar uma derivação em direção à delinqüência banalizada, não há, atualmente, tais derivações no que concerne à realização do trabalho ele mesmo. Isto é um ponto essencial e é necessário preservá-lo, sem o que, uma vez instalado o sistema "código da estrada" na situação de trabalho, apareceriam, na Central Nuclear, riscos absolutamente incontroláveis.

Os benefícios obtidos com a prática de quebra-galhos:

a) nesta perspectiva, parece importante sublinhar certas qualidades do funcionamento dos executivos do serviço trabalhos, justamente porque eles são, em geral, claramente subestimados. Indubitavelmente, existe ***grande disponibilidade*** entre os agentes e os executivos, que são, acima de tudo, facilmente mobilizáveis para se entregar ao trabalho, quando é necessário. Que existe neste nível "negociatas" e uma "gestão relativamente dura" (onde o quebra-galhos também tem seu lugar), para tirar vantagem da necessidade que a empresa tem de sua disponibilidade, a qual em nada se altera. Que isto seja um desafio nada tem de espantoso ou de anormal. Contrariamente àquilo que pensam certos indivíduos, isto é, talvez, uma vantagem para o futuro na SUT. O sistema obtém uma disponibilidade dos agentes em troca de vantagens materiais. A situação pode então ser facilmente conduzida. Se esta disponibilidade fosse apenas fundamentada sobre o voluntariado e a gratuidade, é provável que ela se esgotasse rapidamente.

b) outro ponto forte no funcionamento dos executivos: estes quebra-galhos necessários são a forma que tomam a *inventividade,* a *imaginação* e a *criatividade* dos agentes. O quebra-galho tal qual é praticado atualmente é uma condição essencial para o funcionamento, mas também para a melhoria das condições e da organização do trabalho. É a partir de e graças a ele que novas competências podem ser experimentadas e, em seguida, capitalizadas nas Ordens de Serviço e nos *gammes.*

c) último elemento essencial do quebra-galho: ele assinala a possibilidade de proceder a "interpretações variáveis", em função das pessoas e das situações. Em outros termos, existem diferentes maneiras de quebrar o galho, que são diferentes formas de interpretação. Ora, levando-se em conta esta diversidade, não espanta que possam rivalizar, sobre uma mesma tarefa a cumprir, muitos modos operatórios "fraudulentos", isto é, habilmente recompostos e, de fato, diferentes uns dos outros. Observa-se, então, que na SUT se constroem assim especificidades que ultrapassam os indivíduos e que se organizam ao nível de uma equipe ou de um contramestre. Assim, vemos se constituir *equipes fortemente singularizadas,* umas em relação às outras, tanto em relação aos modos operatórios quanto em relação à repartição das tarefas e das responsabilidades, ou seja, dos modos de comando. Esta heterogeneidade é até certo ponto um sinal de "boa saúde" dos executivos que são capazes de tolerar diferenças. De fato, nota-se que muitos modos operatórios, diferentes entre si, podem conduzir a resultados satisfatórios. Observa-se este fato principalmente na caldeiraria e na mecânica. É sinal de boa saúde, *até um certo limite* que, se for ultrapassado, desemboca em conflitos entre equipes. Ora, esta situação ocorre na Subunidade Técnica. Retornaremos mais adiante a este assunto, pois aqui também é preciso decifrar o mecanismo deste desregulamento e tentar vencê-lo, pois é uma causa importante de sofrimento no serviço de manutenção.

Pode-se concluir, em função do exposto, que a organização do trabalho no serviço de manutenção não advém de uma lógica rigorosamente ajustada e que ela não é "cartesiana" para utilizar a expressão muito apropriada de um executivo. De fato, a organização do trabalho se *negocia*. A organização do trabalho não é só técnica, nem regulamentária, ela é também objeto de um *complexo jogo de relações sociais de trabalho.*

Não obstante dissonâncias ruidosas, os mecanismos de negociação e os compromissos em matéria de organização do trabalho são capazes, na SUT, de funcionar. Mas nos parece, todavia, que os mecanismos de negociação da organização do trabalho estão em vias de paralisação, o que é preocupante para o futuro. É preciso insistir aqui sobre o papel central que desempenha o pessoal executivo da SUT na qualidade ou na desorganização dos mecanismos de negociação e de regulação da organização do trabalho. Há, neste nível, um capital importante e uma certa tradição, mas a questão que se coloca hoje é de saber como preservar este capital e não dilapidá-lo. Nesta perspectiva, levar em consideração o sofrimento e as defesas contra o sofrimento vai desempenhar, em nossa opinião, um papel importante para o futuro da SUT.

Descrevemos as expressões do sofrimento e as defesas contra o sofrimento. Vimos as interpretações invocadas à guisa de explicação das condutas estranhas dos operadores de base. Vamos agora propor nossa interpretação desses comportamentos, a partir do que acabamos de explicitar sobre a organização real do trabalho na SUT e sobre a questão do "quebra-galho necessário".

8. Vínculos da organização do trabalho com o sofrimento:

Como assinalamos inúmeras vezes, a prática do quebra-galho é um dos mecanismos fundamentais de regulação e de negociação da organização prescrita do trabalho.

Mas acontece que *quebrar galhos não é fácil.* Implica correr riscos. Estes riscos são, ao que parece, de duas ordens:

- implica riscos técnicos, podendo ter conseqüências nocivas para a *segurança* das pessoas e das instalações;
- implica, de fato, colocar-se *fora da lei.*

Isto tem três conseqüências:

a) Quebra-galhos, lógica do segredo e não reconhecimento dos méritos

É uma situação que, fora da lei, suscita inegavelmente certa prática do *segredo.* Assim, muita coisa é morta, mantida ativamente escondida, silencia-

da. É, provavelmente, este mecanismo que está na base de certos comportamentos incompreensíveis, como por exemplo, quebrar o galho com ferramentas danificadas. Encontramos, às vezes, ferramentas quebradas e coladas em vários pontos (por exemplo, botijões de gás líquido danificados por uma queda). O problema essencial sob a ótica do sofrimento vem, precisamente, deste paradoxo desta prática: necessária e fecunda de um lado, ela é igualmente perigosa e ilegal, de forma que o segredo envolve mais ou menos tácitamente esta ação de quebrar galhos. Neste mesmo sentido encontramos a disponibilidade, a inventividade, a criatividade e em certa medida o mérito do trabalho dos agentes de base, mérito este impedido de ser divulgado. Para os agentes de base seria necessário divulgar seus méritos, sem todavia fazê-lo oficialmente. Para o pessoal executivo, necessitaria saber informar-se, conhecer e reconhecer sem, todavia, justificar claramente os motivos de seu julgamento.

Em outros termos, o paradoxo da fraude é a dificuldade que decorre de fazer reconhecer seu valor, sua experiência, sua competência e sua capacidade de iniciativa. Se quebro-galhos, corro o risco de ser punido; se não o faço, corro o risco de ser acusado de falta de iniciativa. É exatamente esta a injunção paradoxal, que é:

- causa de sofrimento;
- causa de mal-entendidos;
- causa de sonegação e má circulação de informações;
- causa de fechamento sobre si mesmo e de desconfiança individual;
- causa de sentimento de injustiça;
- causa de fechamento de coletivos face a outros coletivos e de constituição de antagonismos e conflitos interequipes.

b) Prática do quebra-galho, segmentação do tempo e retorno da experiência:

A esta fonte essencial de sofrimento que representa a fraude e à lógica do segredo que se transplanta sobre ela é preciso ainda acrescentar uma observação: quando uma tarefa deve ser realizada sob certa pressão de tempo, ocasionando espectativas, *stand-by*, tempos mortos e depois uma ação concentrada de esforço desgastante, surgem tensões e irritações; "a espera é a destruição mental", conforme expressão de um agente.

Em tese, seria necessário poder proceder imediatamente à discussão, seja antes de executar uma tarefa que se prenuncia difícil, seja logo após uma ação desgastante. Mas, em razão das dificuldades de coordenação dos canteiros e em função dos programas que não podem atrasar, a discussão fica, freqüentemente, para mais tarde, isto é, para o período posterior à parada de setor.

Esta conjuntura é pouco satisfatória, pois algumas semanas mais tarde será difícil reconstituir as circunstâncias exatas do litígio. Por outro lado, após o término do período de sofrimento, que custou muito e gerou grandes desgastes, físicos inclusive, está claro que não se queira retornar a ele, pois reavivaria o sofrimento dos momentos passados.

A discussão sobre fatos que já ocorreram apresenta-se pouco pragmática, pouco eficaz e é, em geral, evitada pelos agentes. Fora de parada de setor é desagradável retomar corretamente os momentos difíceis de parada de setor.

Uma tal concepção da *divisão do tempo e do ocorrido*, do *após ato à distância*, é inadequada porque ela está fundamentalmente em desacordo em relação ao funcionamento psíquico humano, que não se deixa recortar em partes como um processo físico-químico. Parece que neste nível, quando ocorre um litígio durante uma parada de setor, seria preferível buscar soluções no próprio campo e na mesma situação em que ocorre, o mais freqüentemente possível. Se isto não for feito, há o risco de banalização do incidente com a possibilidade de se reproduzir na próxima parada de setor. Este tipo de repetição é muito prejudicial ao bom funcionamento das relações sociais e à negociação da organização do trabalho.

c) Quebra-galho, sofrimento e lógica do "cada um pra si":

A fraude conduz o sujeito a uma *posição psicológica extremamente desconfortável.* Estar fora da lei é por si só desagradável. Para a maioria das pessoas é ameaçador. Isto gera efeitos que consideramos preocupantes para os níveis executivos. Estar na ilegalidade é, às vezes, tão insuportável que as pessoas, freqüente ou sistematicamente, tentam se desembaraçar da responsabilidade da fraude remetendo-a ao vizinho. É assim que, às vezes, para evitar certas situações, as pessoas "se arranjam" mais ou menos conscientemente, para se ausentar, para se ocupar com outras coisas em outros lugares, sabendo que é o colega que vai ser atingido pela situação delicada em questão. É a tática que consiste em passar o abacaxi para a frente. Notamos que certas pessoas dos níveis executivos são freqüentemente "beneficiárias" desses presentes de grego. Como resultado, elas são depositárias dos aborrecimentos e se transformam em alvo privilegiado na SUT, ao passo que, de fato, elas estão aliviando os colegas e superiores hierárquicos de uma parte de seus sofrimentos. Elas se transformam em bodes-expiatórios da organização do trabalho. Como situação pessoal ela não é invejável. Seria desejável que, *coletivamente*, todo o pessoal executivo se interrogasse sobre as razões da concentração de animosidade sobre aqueles que, finalmente, assumem a maior parte das responsabilidades e, talvez, também a maior cota de sofrimento. O desconhecimento desse processo é, provavelmente, a causa das tensões que ocorrem entre os Chefes de Preparação e Execução, Contramestre Principal e contramestres.

9. A questão do sofrimento no trabalho

Ao longo das sesssões de trabalho foram freqüentemente evocadas a desmobilização e a desmotivação das pessoas no trabalho na SUT. Por outro lado, a atitude dos agentes que participaram deste estudo, o interesse que eles atribuíram ao trabalho feito em comum e numerosos outros elementos da discussão, conduziram-nos a pensar que, no fundo, não existia tal desmobilização nem desmotivação no trabalho.

A motivação, o engajamento, o senso de responsabilidade, continuavam fortes entre aqueles que participaram deste estudo. Aquilo que se coloca, freqüentemente, na *conta da desmotivação*, corresponde a um certo desencorajamento, às vezes, a um certo desgosto, à decepção ou a sentimentos de injustiça, que têm a ver, como já tentamos mostrar, com o sofrimento e as defesas contra o sofrimento no trabalho. Mas podemos afirmar também que a capacidade de mobilização e de cooperação no trabalho continuavam grandes no serviço "trabalhos". Existe, não obstante, efetivamente, certa concorrência entre o investimento e o engajamento no trabalho, de um lado, e as conseqüências desmobilizantes do sofrimento e das defesas contra o sofrimento, de outro. *Isto sugere que a desmobilização aparente não é devida a uma "crise de civilização", nem a fatores gerais da sociedade, mas a problemas concretos que dizem respeito à organização do trabalho.* Se esta desmobilização fosse devida a fatores exteriores à empresa e mais amplos, isto é, relativos à sociedade, não teria sido possível pôr às claras e discutir tão seriamente e com tanta profundidade tudo aquilo que foi enfrentado ao longo deste estudo. O próprio estudo deve-se, em essência, a todos aqueles que, no serviço "trabalhos", o tornaram possível por suas intervenções, seus comentários e a discussão dos pontos de vista contraditórios. A própria qualidade do trabalho que foi feito testemunha, certamente, a atenção que os agentes do serviço "trabalhos" deram ao trabalho e aos problemas da organização do trabalho.

Se somos levados a insistir sobre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento, pois que este era o tema central da demanda de estudo, a análise seria errônea se ela não fizesse aparecer, em contrapartida ao sofrimento, certo número de características relativas ao prazer no trabalho. Ora, este prazer contribui, em boa medida, para a aptidão ainda viva dos agentes da SUT em se mobilizar sobre a questão do trabalho e de sua organização; porém, esta mobilização não é devida apenas ao *prazer*, mas, paradoxalmente, também ao *sofrimento*.

Prazer e aborrecimento no trabalho

Fala-se às vezes de rotina, de desânimo, de resignação na SUT, mas não se fala quase nunca que o trabalho é aborrecido; em todo caso, não ao nível

dos executivos. Os únicos casos em que o aborrecimento foi efetivamente evocado, dizia respeito às situações de trabalho particularmente penosas ou conflituosas, que não tinham podido ser resolvidas de forma satisfatória e que faziam sofrer os agentes envolvidos. Quando essas situações voltam a se produzir, nas paradas de setor subseqüentes, a repetição dessas situações de tensão, ou mesmo de conflito, geram, com o passar do tempo, aborrecimentos. Mas fora desta situação pode-se sublinhar que, no conjunto, o sofrimento relacionado ao aborrecimento no trabalho foi muito pouco evocado em comparação àquilo que se observa em outras situações de trabalho ou em outras empresas. Em outros termos, se há, no serviço "trabalhos", uma importante psicopatologia de inquietude e de medo no trabalho, por outro lado não há, ou há muito pouca, psicopatologia do aborrecimento.

Desânimo, resignação, desencorajamento, ou mesmo, às vezes, desengajamento não são devidos a uma patologia do aborrecimento com o trabalho, mas, principalmente, a uma dificuldade, a um fracasso, a um patinamento em certas situações de negociação da organização real do trabalho. *A ausência da psicopatologia do aborrecimento no trabalho é, indubitavelmente, o capital mais importante do serviço trabalhos*. A ausência da psicopatologia do aborrecimento e, provavelmente, a existência de certa "psicopatologia do prazer" explicam a razão pela qual muitos agentes desejam trabalhar na SUT e, não obstante as dificuldades que eles lá encontram, muitos não querem abandoná-la. Este capital de interesse e prazer no trabalho *não deveria ser dilapidado* por negligência ou excesso de rigidez, atrapalhando a negociação da organização do trabalho, a criatividade e inventividade dos operadores.

Parece que este prazer no trabalho ocorre de maneira bastante diferenciada de um corpo de ofício a outro. A dimensão do prazer no trabalho foi facilmente evocada e discutida no caso da caldeiraria. Mas a discussão sobre este tema foi mais difícil com outros corpos de ofício. Houve mesmo casos em que fazer surgir o prazer no trabalho enquanto tal mostrou-se quase impossível. Mesmo nas sessões de trabalho em que o prazer com o trabalho não podia ser claramente formulado e quando finalmente perguntávamos se existia efetivamente prazer no trabalho, havia, não obstante, elementos muito claros em favor de um engajamento, de um interesse e de um senso de responsabilidade no trabalho, que, de imediato, pareciam um pouco paradoxais.

Prazer e angústia no trabalho

Somos conduzidos a pensar que ao prazer se misturam, às vezes, em proporções importantes, a angústia. Angústia de executar mal o trabalho, angústia de correr riscos que acabarão por não dar certo, angústia de que informações importantes permaneçam ocultas, angústia de esquecer uma etapa do trabalho, angústia de ser responsável por um incidente ou um acidente, angústia pelos subordinados e pelo pessoal operacional, cuja saúde não se

quer ver ameaçada por um erro ou por uma negligência, angústia de ser mais ou menos sabotado por um rival etc.

Esta angústia, este sofrimento, são também, como já vimos anteriormente, utilizados para a produtividade; e é possível que este engajamento no trabalho que acabamos de sublinhar seja de fato freqüentemente motivado pela angústia e que esta angústia passe, às vezes, por um gosto pronunciado, ou por uma paixão pelo trabalho, como se o trabalho fosse gerador de prazer.

Não obstante, quer se trate de prazer ou de sofrimento no trabalho, podemos afirmar que o aborrecimento devido à monotonia não ocupa, na Subunidade Técnica, um lugar importante no sofrimento.

É importante, pois, sublinhar aqui que o reconhecimento de certo sofrimento no trabalho não é incompatível com um prazer obtido da relação com o trabalho. Prazer e sofrimento podem resultar de lógicas *relativamente* independentes.

Notas sobre a noção de "quebra-galho" *

Antes de partirmos para as conclusões, consideramos necessário retornar à noção de *"quebra-galho"* na execução do trabalho. Discutimos muito sobre o termo que seria conveniente empregar aqui: trapaça, fraude, transgressão, interpretação, "bricolagem" etc. Esta discussão nos parece importante, pois ela engaja a posição e o julgamento que adotamos em face deste problema central da organização do trabalho na SUT. O que é preciso reter aqui de essencial para a escolha do termo é que este quebra-galho é paradoxal. A adoção do termo *fraude,* como nos foi sugerida, implica inevitavelmente que esta fraude *lese* alguém, *engane* alguém. Por outro lado, a fraude implica que o *benefício* essencial recaia sobre o próprio fraudador. Enfim, na fraude há a idéia de uma escolha *deliberada,* perfeitamente consciente.

Ora, estas três proposições são falsas:

1. A fraude na execução do trabalho na SUT não prejudica ninguém, ao contrário, a vantagem é para a qualidade do trabalho. O benefício, em última instância, é para a própria empresa. Trata-se de uma riqueza.
2. A fraude na SUT não beneficia o operador, ao contrário, ocasiona angústia e sofrimento; os operadores prefeririam passar sem esta dificuldade adicional.
3. A fraude não é uma escolha deliberada: ela é exigida, em certa medida, pela organização do trabalho e por sua própria lógica.

---

* Optamos pela expressão *quebra-galho* como interpretação do termo francês *tricherie,* por nos parecer a mais adequada, em função das explicações dadas pelos autores. (N.T.)

O termo *fraude* parece-nos introduzir uma conotação que é preferível evitar. É por isso que preferimos o termo *quebra-galho,* que é menos forte pode, com vantagem, integrar-se em um jogo implicando um coletivo e, principalmente, tem uma utilização técnica no campo do trabalho: a costureira "quebra o galho" utilizando um cordão como arremate, para que a dobra da costura fique mais ou menos reta. O assentador de pedras (canteiro) "quebra o galho" na colocação do bloco para melhor assentá-lo. A ação de "quebrar o galho" assemelha-se principalmente à *engenhosidade* e ao *ajuste.* Se, pois, propusemos a expressão "quebrar o galho" para designar a adaptação que é necessária introduzir na organização do trabalho para elaborar a organização real e a eficácia do trabalho, trata-se, bem entendido, de uma proposição, que pode ser contestada.

Prazer e confiança no trabalho

Podemos sublinhar que este quebra-galho, necessário para o ajuste da organização do trabalho, deveria ter uma certa *transparência.* Inicialmente porque a transparência é um bom meio de limitar e de controlar esta prática, coletivamente. Também, porque essa transparência é necessária para que se estruturem, entre colegas e os níveis hierárquicos superiores, relações de *CONFIANÇA.* O segredo sistemático é uma catástrofe para a confiança, sem a qual não pode haver coletivo nem cooperação no trabalho. Quebra-galho inventividade, cooperação e confiança estão, em parte, ligadas ao prazer no trabalho.

A confiança é, antes de mais nada, uma relação psicológica e afetiva. Ela não pode estruturar-se a não ser sobre certa transparência, uma experiência partilhada e a certeza de que se pode crer na palavra dada pelos colegas. Uma boa transparência é necessária também para, além do mais, conhecer e reconhecer o valor profissional de cada membro do coletivo. Enfim, a transparência é necessária para que se possa começar a discussão sobre as ações fora das regras. O quebra-galho enquanto tal não pode ser prescrito. Ele permanecerá uma transgressão e uma questão de iniciativa a cada ato. O aspecto técnico do quebra-galho, está destinado a permanecer enquanto tal. Mas pode-se muito bem tentar regulamentar as relações hierárquicas a propósito dos quebra-galhos necessários. Dever-se-ia dar uma definição mais clara das responsabilidades para cada nível, de maneira a não ameaçar o processo de negociação da organização do trabalho.

10. Conclusão

Como conclusão, gostaríamos de insistir principalmente sobre o fato de que no serviço "trabalhos" parece, ao término deste estudo, que existem problemas de sofrimento nos níveis executivos. Este sofrimento se traduz, já há alguns anos, por uma série de comportamentos ou de condutas, que o nível executivo percebe e deplora, condutas que parecem se agravar. Mesmo se não se agravam rapidamente, elas não mostram nenhuma tendência espontânea a regredir. Isto suscita pelo menos certa desesperança, quando não desencorajamento, irritação ou mesmo exasperação.

Toda uma série de comportamentos foi, de uma maneira ou de outra, descrita, criticada e mesmo condenada.

Dentre eles:

- — recusa de se cumprimentar e de partilhar gestos da vida cotidiana;
- — fratura dos vínculos de solidariedade;
- — individualismo forçado;
- — recusa de assumir responsabilidades e condutas infantis;
- — retenção de informações;
- — desrespeito aos regulamentos;
- — violência e agressividade;
- — particularidades de grupos ou de equipes levando, às vezes, a conflitos;
- — curto-circuito da hierarquia;
- — recurso sistemático a pedido de acobertamento pelos níveis executivos;
- — perda de iniciativa individual e "pouco caso";
- — queixas junto ao médico do trabalho;
- — desenvolvimento da desconfiança e tendência muito difundida à "interpretação" das atitudes dos colegas como sendo de hostilidade sistemática;
- — medo imotivado dos boatos;
- — fuga das discussões e sabotagem das devoluções das experiências;
- — mentiras e dissimulações sobre os erros e danificação das ferramentas.

Se pararmos de atribuir esses comportamentos insólitos e freqüentes a problemas de personalidade dos operadores *e se percebemos que eles estão estreitamente ligados às pressões específicas da organização do trabalho na SUT, então, este estudo terá tido seu valor.*

Não queremos com isso dizer que os operadores no serviço "trabalhos" não têm personalidade própria. Nestes comportamentos efetivamente manifestam-se características psicológicas próprias a cada sujeito. Mas o que se coloca como problema aqui é a fusão desses comportamentos insólitos e,

principalmente, a manutenção deles ao longo do tempo. Em outras palavras, se eles tomam uma tal amplitude, *não é por causa das personalidades,* mas antes por causa das pressões da organização que as *favorecem,* as *selecionam* e as *mantêm.*

Se a análise que propusemos a partir das sessões de trabalho que tivemos em conjunto é justa, nada impede, então, de ultrapassar esses comportamentos e de tentar minimizá-los, reduzindo-se, dessa forma, o sofrimento das pessoas confrontadas a uma situação de trabalho, sob muitos pontos de vista, delicada. Esta situação é susceptível de ser melhorada. Se esta análise é justa ela deveria permitir retomar, no interior do serviço "trabalhos", a discussão sobre a organização do trabalho na SUT, notadamente sobre os pontos que até então não foram diretamente postos em discussão e de encontrar, progressivamente, as soluções adequadas.

III — A RESTITUIÇÃO

1. A restituição propriamente dita

A restituição foi feita em várias etapas:

a) Uma restituição oral em presença de todos os agentes que participaram da pesquisa.

b) Redação de um relatório escrito cuja essência está no Capítulo 2 deste trabalho. Circulação deste relatório seguido de nova sessão de trabalho, de um dia inteiro, com os mesmos agentes, aos quais se juntaram (após a concordância de todos os participantes, inclusive dos pesquisadores) alguns agentes da SUT, em número de quatro, que não haviam se voluntariado para a pesquisa, mas que desejaram participar do debate, após leitura do relatório escrito.

2. Restituição e validação

Nós não vamos detalhar o procedimento de validação. Remetemos para isso ao livro *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho,* em seu Anexo, que trata da "Metodologia em Psicopatologia do Trabalho", C. Dejours, 1987. Esta metodologia foi escrupulosamente respeitada. A discussão coletiva do relatório escrito conduziu a modificações sobre alguns pontos e fez aparecer um material suplementar, permitindo, no limite, enriquecer o relatório definitivo.

Não obstante o não-detalhamento, vamos citar quatro considerações que destacamos como importantes para a validação da análise formulada no relatório de restituição, a saber:

— Que os sujeitos que participaram da pesquisa se reconheçam na descrição e interpretação da situação de trabalho. Esta é a primeira prova de validação, *no registro da subjetividade,* do sofrimento, da identidade, de autenticidade e da veracidade em relação à apresentação de si mesmo;

— Que o relatório escrito seja de consenso é a segunda prova de validação no registro da justeza em relação às normas e valores;

— Que a elaboração e o debate contraditório sobre o relatório estimulem a discussão entre os agentes, entre as equipes e entre os níveis hierárquicos superiores e que este debate faça aparecer a legitimidade das condutas singulares e coletivas, graças ao desvendamento de sua significação. A possibilidade de reconhecimento do sentido e das intenções dos sujeitos no trabalho, constitui-se uma terceira prova de validação em relação à racionalidade auto-reflexiva e comunicacional;

— Que o relatório escrito mobilize uma ação de reflexão de comum acordo e que ele sirva em seguida, durante muitos meses, de documento de trabalho mobilizando até os próprios operários, constitui a quarta prova de validação.

Estas são provas que validam a *interpretação* dos fatos e não os fatos eles mesmos, isto é, elas assinalam a construção contraditória do sentido atual da relação sofrimento-organização do trabalho.

IV — IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

As implicações teóricas desta pesquisa sobre o sofrimento no trabalho já foram abordadas no comentário que figura no fim do Capítulo 1 e diziam respeito:

a) Ao conceito de *processo de formação da demanda social,* em matéria de sofrimento psíquico em face da organização do trabalho.

b) Ao conceito de *organização do trabalho*; fica claro, ao término da pesquisa, que a organização do trabalho e a realidade da atividade passam por uma *construção social.* A organização do trabalho, para a psicopatologia do trabalho é, antes de mais nada, uma relação social que passa por negociações e compromissos.

   A organização do trabalho é fundamentalmente evolutiva. Esta evolução é sobredeterminada pela qualidade da *comunicação intersubjetiva,* que ultrapassa os imperativos da divisão técnica do trabalho.

c) Ao conceito de *espaço público potencial*, que aparece como um canal intermediário capital para poder abordar, analisar e reabsorver as questões relativas à saúde mental no trabalho.

d) *Ao médico do trabalho*, que ocupa uma posição-chave na organização, juntamente com a Comissão de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho, para abrir a análise da relação saúde mental-trabalho. A pesquisa mostra que a medicina do trabalho pode desempenhar um papel importante na prevenção dos transtornos psicopatológicos ocasionados pela organização do trabalho e que ela pode ter uma competência específica no campo da organização do trabalho, ao lado dos outros serviços responsáveis desta organização.

   Mas assumir esta reponsabilidade implica que o médico do trabalho se abra sobre uma prática não limitada à ação convencional de prevenção e de cuidados e se estenda a outros modos de intervenção, mais diretamente inseridos no campo do coletivo e das relações sociais de trabalho.

e) *Ao sofrimento dos executivos e estratégias defensivas-psicologia espontânea pejorativa.*

Esta pesquisa permitiu avançar, de forma significativa, na investigação do sofrimento entre o pessoal dos níveis executivos. Até então, a maior parte das pesquisas em psicopatologia do trabalho dizia respeito aos operários e empregados ditos operacionais, à exceção da pesquisa sobre os pilotos de caça (Dejours, 1980).

Pudemos, assim, identificar as *estratégias coletivas de defesa* altamente específicas dos *executivos* das indústrias nucleares, cuja extensão é mais ampla e que, a partir de então, foi encontrada em outras situações em que o trabalho expõe os agentes a riscos, tanto em relação à integridade física quanto à segurança de prédios e equipamentos.

Ideologia defensiva dos executivos

a) Os níveis executivos intermediários (contramestres) tomam parte ativa nos quebra-galhos, cujas práticas tentam gerenciar o melhor possível para atingir os objetivos de produção. Isto ocasiona, tanto para eles quanto para o pessoal operacional, dificuldades técnicas e humanas. Ocorre que todos esses conflitos surgem cotidianamente em relação à interpretação da organização do trabalho e que as condutas contraditórias e às vezes agressivas, das quais esses níveis executivos são o alvo privilegiado, provocam nestes últimos sofrimento e exasperação.

Com efeito, eles são os primeiros a serem as vítimas da desconfiança e da tática do segredo, desenvolvidas pelos agentes operacionais. Eles são freqüentemente denunciados pelas bases, no que diz respeito à injustiça e ini-

qüidade, principalmente em relação aos adiantamentos e remunerações, bem mais do que sobre o tema, não obstante desencadeante, da executabilidade do trabalho, bem como das responsabilidades em matéria de qualidade, de proteção e de segurança, no sentido amplo da palavra.

b) Não bastasse a rude prova do enfrentamento dos operadores de base, estes executivos intermediários devem suportar também outra confrontação: com os executivos superiores e com a direção da empresa.

Ora, neste nível os termos do confronto são diferentes. O discurso do executivo hierárquico superior é dominado por concepções e discursos, em virtude dos quais a técnica e seus fundamentos científicos são perfeitamente operacionais. O processo estaria integralmente dominado. Não se teme mais as dificuldades de ordem técnica ou conceitual. Estamos há muito tempo na era da *rotina* e do hábito. Segundo a direção, há uma adequação bem-sucedida entre a teoria do processo físico-químico e a realização do trabalho no chão de fábrica. As únicas causas possíveis de acidentes estariam por conta do pessoal operacional e dos erros de execução, em relação à organização prescrita do trabalho, do descaso, da indisciplina, da falta de rigor e de seriedade, da falta de consciência profissional, dos efeitos perversos da rotina, do hábito e da negligência... Os incidentes e os acidentes só podem ter como causa o "fator humano".

Imputadas as falhas daqueles que executam o trabalho, as imperfeições do sistema levam, inevitavelmente, a invocar um dos dois julgamentos seguintes:

- deplorar a falta de formação dos agentes;
- proferir um julgamento de condenação moral dos operários.

O executivo intermediário e o operacional estão, definitivamente, presos entre dois fogos: de um lado a proclamação, a bem dizer mais ideológica que demonstrada pelos fatos, do perfeito domínio técnico do processo, tendo, além do mais, o encargo de confirmar esta proclamação; de outro lado, a experiência cotidiana da irredutibilidade absoluta das práticas de quebra-galho e do necessário reajustamento empírico, em um trabalho que se desejaria, todavia, estivesse rigorosamente organizado. O preço que o executivo intermediário tem que pagar, psiquicamente, é a vivência de *medo*: temor constante de um acidente, que é fácil mostrar a qualquer momento ser concomitante à não-observância da organização prescrita, em razão do fato de que esta organização prescrita não pode jamais ser perfeitamente respeitada. Daí a imputar a causa do acidente à não-observância dos regulamentos, não há mais que um passo a ser dado, e que habitualmente sempre é dado. De forma que, presos entre as pressões das relações hierárquicas superiores, e a

ameaça de serem culpados, os executivos passam *a ver nos operadores* (operários e técnicos), *uma fonte de perigo em si*.

A partir do momento em que os executivos sofrem pressões ou recebem avisos de alerta da direção, a tendência é, inevitavelmente, um aumento da desconfiança desses chefes em relação aos operários, ou mesmo de acusação, de busca ou de indicação, mais ou menos ruidosa, de desviantes, que servirão daqui para a frente, por seu turno, de alvo privilegiado e de exemplo, até mesmo de argumento de intimidação destinado ao pessoal operacional incorrigível.

Mas a lógica deste encadeamento é desastrosa para a iniciativa, a inteligência astuciosa, a transparência, a confiança e a cooperação. Os operadores reagem dissimulando cada vez mais a realidade de suas práticas. Em face desses fatos só há uma alternativa: a extrema subordinação a seu trabalho. Eles não querem mais correr riscos indissociáveis de seus quebra-galhos e da cooperação. Eles querem respaldo para cada ação, solicitando em cada situação delicada uma ordem oral, ou mesmo escrita, do chefe de equipe ou contramestre. As coisas se deterioram, pois todo ato ou intervenção técnica pode, a um momento ou outro, justificar o recurso a uma decisão do chefe. A organização e a produção correm o risco de paralisação. Os chefes, os contramestres e os executivos intermediários em seu conjunto não podem enfrentar esse acréscimo de trabalho que esta atitude ocasiona. E, principalmente, estes executivos estão *psicologicamente* sem condições de assumir, de uma só vez, todas as responsabilidades e todas as arbitragens. Esta é uma situação psicologicamente insustentável, em face da qual, em geral, eles reagem pela ameaça. Na prudência dos subordinados, o chefe não vê, senão, uma greve do zelo ou sabotagem organizada, ou mesmo uma prova de incompetência profissional. E ele pune. Se não há um sistema disciplinar oficial, existe, em compensação, múltiplas maneiras de submeter um operário: horas suplementares, maior carga de trabalho etc.

Do ponto de vista desses executivos, a situação, psicologicamente perigosa, aprofunda-se progressivamente nos conflitos cada vez mais personalizados, de onde é bem difícil sair. Os ódios e rancores são tenazes, tanto mais que a partir deste ponto a pesquisa mostra que eles se apóiam, efetivamente, sobre o enrijecimento recíproco de posições reveladoras de traços de caráter individuais. Os conflitos polarizam-se sobre julgamentos morais e normativos, que, por sua vez, nutrem a interpretação que os executivos constroem da situação de crise. Ora, esta interpretação psicologizante e moralizante não faz senão agravar a desconfiança, o segredo e o individualismo. O executivo, progressivamente envolvido pelos conflitos de pessoas e interesses, conflitos que também lhe ocasiona desgaste, constrói, sem se dar conta, aquilo que conviemos denominar *"psicologia espontânea do executivo"*.

Psicologia ingênua, fantasiosa, esquemática, em vista do que sabemos de psicologia, tanto da teoria quanto da clínica; psicologia espontânea que se resume em lançar sobre os operadores um olhar, principalmente *pejorativo*, a partir do qual os conflitos que surgem entre os agentes não podem mais ser relacionados às especificidades da organização do trabalho e são, em contrapartida, ligados a conflitos interindividuais. Aquilo que na organização do trabalho é incompreensível é atribuído à imaturidade, à falta de seriedade, à falta de espírito de responsabilidade: a psicologia espontânea do executivo é uma psicologia pejorativa que está bem de acordo com a conotação, igualmente pejorativa, que encontramos ao nível da doutrina de proteção, naquilo que diz respeito ao fator humano e à segurança.

Esta psicologia espontânea do executivo é essencialmente *defensiva*. Invocando a irresponsabilidade, a imaturidade, o individualismo e a desmotivação dos agentes de execução, os executivos conseguem ocultar, de um lado, o desafio fundamental e efetivamente difícil de sustentar psicologicamente, do *domínio imperfeito do processo nuclear* e da distância entre organização prescrita e organização real; de outro lado, a ideologia tecnicista do domínio rotineiro, formulado pela hierarquia superior e a experiência, oposta, das falhas no domínio técnico real, com seu necessário reajustamento, passo a passo, na prática. Infelizmente, esta psicologia espontânea dos executivos intermediários, na qual reconhecemos uma ideologia defensiva de ofício, tem para os subordinados conseqüências não negligenciáveis.

Vimos anteriormente como, nos níveis de base, a ideologia defensiva dos particularismos ou mesmo dos antagonismos de equipe instaura a coesão por referência a um inimigo comum; vimos, também, como contribui para agravar os conflitos com os executivos e ocultar, em nível do pessoal operacional, a percepção das dificuldades psicológicas, não obstante reais, vivenciadas pelos executivos.

No outro pólo, isto é, em nível dos executivos, aparece um desconhecimento das dificuldades experimentadas pelos operários em relação à organização do trabalho. Esta pesquisa revela que os executivos utilizam-se das distinções ideológicas entre equipes construídas pela base e se servem delas de forma empírica. Neste ponto, não se trata mais de raciocinar sobre o conteúdo do trabalho. Passa-se diretamente à manipulação do poder. Na unidade de manutenção em questão, os executivos usam a tática de dividir para reinar e fazem funcionar as rivalidades e as oposições ideológicas defensivas das equipes.

Além do mais, esta manipulação exacerba as contradições em nível da base, de forma que as ideologias defensivas, destinadas inicialmente a lutar contra o sofrimento gerado pela organização do trabalho, contribuem ao final para desestruturar as solidariedades sindicais.

Esta tática tem efeitos não negligenciáveis sobre os próprios executivos. A manipulação, como é uma prática muito pessoal, dificulta uma ação única entre os executivos a respeito deste uso do poder. Daí decorrem tensões imensas entre os próprios executivos, a ponto de desencadear crises psicológicas individuais deste pessoal, condenado a enfrentar suas dificuldades em uma solidão psicológica quase total.

Em resumo, a clínica psicopatológica do trabalho nesta indústria é dominada por procedimentos defensivos construídos por ambos os lados, para não admitir uma realidade incompreensível, a saber: que a despeito dos imensos esforços técnicos e da experiência adquirida, o processo de produção não está totalmente dominado. Realidade que nega a tese da rotina. De fato, a organização prescrita do trabalho, se bem que útil e necessária como referência, deixa zonas de sombra que suscitam nos operadores bem como entre os executivos, *apreensão* ou mesmo *medo.* Não tanto medo das conseqüências físicas de um acidente, mas muito mais das responsabilidades em caso de acidente ou incidente. A partir do momento que esta realidade é globalmente negada pelos executivos e pela direção geral da empresa, desencadeia-se uma lógica dominada pela radicalização dos procedimentos, tanto entre os executivos quanto entre o pessoal de base, com modalidades de ações divergentes, segundo o campo considerado, que agravam as incompreensões. Do lado dos executivos, as lógicas defensivas conduzem à construção da psicologia espontânea pejorativa. Do lado da base, a lógica defensiva conduz à tática do segredo e à construção dos particularismos de equipes, em que a coesão procede da referência aos inimigos comuns.

Dessa forma, ao final, quando os contramestres ou os chefes de serviço denunciam os operários em nome da psicologia espontânea pejorativa e quando os operários da base acusam a hierarquia superior, bem como aos outros operários, em virtude da referência ao inimigo comum, *são os fundamentos da comunicação, da discussão e da negociação da organização real do trabalho que se encontram sabotados.*

Neste nível de rigidez das posturas e das ideologias defensivas de ofício não podem ser reconhecidos nem o sofrimento nem a realidade da organização do trabalho e, sobretudo, o vínculo de interdependência entre essas duas dimensões do trabalho.

Conclusão geral

1. Esta pesquisa confirma a especificidade da relação entre sofrimento psíquico e organização do trabalho.

— Ela mostra que a organização real do trabalho é a resultante de negociações entre sujeitos.

— Ela mostra como esta negociação passa por requisitos que dizem respeito à razão comunicacional.

2. Ela mostra que o sofrimento, engendrando estratégias coletivas de defesa, de parte a parte, isto é, tanto do lado dos operários quanto do lado dos executivos, pesa maciçamente sobre a qualidade das interações, isto é, sobre a compreensão interpessoal dos operários e dos executivos.

3. Ela mostra que a racionalidade comunicacional está no centro das negociações entre sujeitos sobre os compromissos a serem construídos para ajustar a organização do trabalho e fixar as regras da práxis do trabalho.

4. Ela mostra, que, para que a negociação possa prosseguir, existem condições sociais e éticas específicas, que passam pela construção de um "espaço público potencial".

5. Ela mostra que, para que os sujeitos se engajem neste espaço público e tragam suas contribuições para a elaboração da organização real do trabalho, é preciso que eles obtenham em troca uma retribuição moral-afetiva no registro da identidade, em termos de reconhecimento e de gratidão. Além disso, que sejam reconhecidos:

- os aspectos enigmáticos do trabalho não dominados pela organização prescrita do trabalho;
- as dificuldades que esta parte do trabalho ocasiona aos sujeitos, operários e executivos;
- o sofrimento que implica para cada um assumir suas responsabilidades para a manutenção do processo.

6. Ela mostra que, ao se desejar agir sobre a organização do trabalho para melhorá-la, uma ação dirigida unicamente a partir de uma análise em termos de eficácia (racionalidade cognitiva instrumental), a curto termo, é ineficaz. A pesquisa mostra, no caso presente, que este tipo de ação tem, às vezes, efeitos contrários, até mesmo perversos, que terminam por "desorganizar a organização do trabalho". Ao desejar agir sobre a organização do trabalho para melhorá-la, é preciso arranjar um lugar para a análise e a perlaboração do sofrimento, que se constituem em um bom guia para operar ajustamentos controlados da organização técnica do trabalho.

7. O processo de análise do sofrimento beneficia os sujeitos, pois produz *sentido* no lugar das *defesas*, isto é, torna possível um processo de reapropriação do sofrimento e da inteligibilidade das vivências subjetivas.

V — CONSEQÜÊNCIAS À DISTÂNCIA DA PESQUISA

As conseqüências da pesquisa são perceptíveis em muitos níveis:

1. Localmente: na subunidade em questão, os comportamentos estranhos e perigosos desapareceram ao longo da pesquisa, assim como também desapareceram as queixas no serviço médico.

2. O relatório de pesquisa que foi discutido no local foi divulgado, por intermédio da Comissão de Higiene, Segurança e Condições de Trabalho, em muitas outra centrais e CPN existentes no território francês, inaugurando também nelas reflexões sobre a relação saúde mental-organização do trabalho, nos setores de manutenção.

3. Outras pesquisas similares a esta envolvendo a manutenção foram iniciadas por demanda de outras SUT. Entendemos que elas decorrem desta pesquisa.

4. Outras pesquisas estão atualmente em discussão e negociação em subunidades de condução (SUC), de outras centrais nucleares e não mais nas subunidades trabalhos (manutenção).

5. O Serviço Geral de Medicina do Trabalho pôs em ação um grupo de estudos especializados em psicopatologia do trabalho, que centraliza as demandas provenientes de todos os pontos da empresa e que a partir de agora terão o apoio do SGMT.

6. Uma formação-sensibilização foi organizada por iniciativa do mesmo SGMT e dirigida a todos os médicos do trabalho das empresas EDF-GDF (energia elétrica e gás de França), programa com a duração de 18 meses em quatro sessões.

7. Uma série de pesquisas está em andamento nas empresas de distribuição de gás e de eletricidade (provenientes de uma direção diferente daquela das centrais nucleares), por solicitação do Conselho Nacional de Higiene, Segurança e Condições do Trabalho, administradas em conjunto com o SGMT, tendo intensa participação dos médicos do trabalho locais.

8. O conjunto dessas pesquisas-ação contribui, ao que parece, para renovar o debate sobre a organização do trabalho e a segurança. Este trabalho de investigação é, atualmente, organizado por um departamento de pesquisa interna à empresa de Eletricidade e diz respeito às doutrinas de segurança e confiabilidade e sobre o conceito de fator humano.

9. Duas publicações estão no prelo, uma na revista *Prévenir* e outra por iniciativa do Instituto Nacional de Pesquisa Científica, sobre a questão da confiabilidade humana nos sistemas complexos sob a direção de Gilbert de Terssac.

BIBLIOGRAFIA

ARENDT, H. *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calman Levy, 1961.

CHAUMONT, J. M. Individualisme et modernité chez Tocqueville et Arendt. *Les Cahiers de Philosophie*, n. 4, p. 115-146, 1987.

COTTEREAU, A. Les jeunes contre le boulot: une histoire vieille comme le capitalisme industriel. *Autrement*, n. 21, p. 197-206, 1978.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de: *Travail*: usure mentale. São Paulo: Cortez, 1987.

________. (dir.) *Plaisir et souffrance dans le travail*. (Publié avec le concours du CNRS et du Ministère de la Recherche.) Orsay: OACIP, 1988a. 2 t.

________. La méthodologie en psychopathologie du travail. In: *Plaisir et souffrance dans le travail*. Orsay: OACIP, 1988b. 2 t. T. 1, cap. 5.

DETIENNE, M., VERNANT, J. P. *Les ruses de l'intelligence*. La métis chez les Grecs. Paris: Flammarion, 1974.

FERRY, J. M. La philosophie moderne face à la societé moderne: la reconstruction Habermassienne. *Les Cahiers de Philosophie*, n. 3, p. 15-35, 1986.

FLYNN, B. C. Reading Habermas Reading Freud. *Human Studies*, n. 8, p. 57-76, 1985.

HABERMAS, J. *Connaissance et intérêt*. Paris: Gallimard, 1976

________. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard, 1989. 2 t.

MARTY, P. *Mouvements individuels de vie et de mort*. Paris: Payot. 1976.

MENDEL, G. *La crise est politique. La politique est en crise*. (De l'autorité individuelle à l'actepouvoir autogestionnaire). Paris: Payot, 1985.

MESURE, S. *Dilthey et la fondation des sciences historiques*. (Publié avec le concours du CNRS.) Paris: PUF, 1990.

PATIO. *Directions de la cure*. Evel, n. 2, p. 56-94, 1984.

POLITZER, G. *Critiques des fondement de la psychologie*. Paris: PUF, 1986.

SIMONDON, G. *L'individualisation psychique et sociale*. Paris: Aubier-Montaigne, 1989.

SCHUTZ, A. *Le chercheur et le quotidien*. Paris: Méridiens Klincksieck, 1987.

ITINERÁRIO TEÓRICO EM PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Christophe Dejours e Elizabeth Abdoucheli

Título original: ***Itinéraire théorique en psychopathologie du travail***

Tradução: *Débora Miriam Raab Glina*

Extraído de *Prévenir*, n. 20, 1990.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar uma das tentativas teóricas atualmente existentes no campo da saúde mental e trabalho. Tal tentativa vale-se especificamente da "psicopatologia" no sentido em que, desde Freud, se entende este termo na expressão "psicopatologia da vida cotidiana".

Podemos propor a seguinte definição da psicopatologia do trabalho: é a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. "Dinâmico" significa que a investigação toma como centro de gravidade os *conflitos* que surgem do encontro entre um sujeito, portador de uma história singular, preexistente a este encontro e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas independentemente da vontade do sujeito. Isto implica que em psicopatologia do trabalho partimos de uma subjetividade já constituída, que vai, em um tempo geneticamente ulterior, ser exposta à realidade do trabalho. Isto significa que o sujeito corre o risco de não ser mais o mesmo que antes do início do conflito e que a realidade do trabalho também corre o risco de ser transformada através do efeito de uma suplementação de subjetividade.

Podemos nos interrogar sobre o uso do termo *psicopatologia* para designar as interações ordinárias cujos resultados não são sempre patológicos. A psicologia é muito vaga e os estudos aos quais fazemos referência aqui não cobrem todos os campos da psicologia do trabalho. O termo *psicopatologia* foi conservado porque possui duas vantagens: 1) contém a raiz *pathos*, que remete ao sofrimento e não só à doença ou à loucura. Neste sentido, o termo *psicopatologia* designará o estudo dos "mecanismos e processos psíquicos mobilizados pelo sofrimento", sem pressupor seu caráter mórbido ou não mórbido; 2) o termo *psicopatologia* tem, em sua acepção ordinária, suas cartas de nobreza na obra de Freud (Freud, 1901), que não é evocado aqui, de forma fortuita, mas a título de referência explícita à teoria psicanalítica do funcionamento psíquico.

Ao longo do texto que se seguirá, como em toda a literatura publicada depois do final dos anos 70 e que será citada neste artigo, o termo *psicopatologia* não será, portanto, jamais compreendido no sentido restritivo do mórbido. Ousamos mesmo falar, além da psicopatologia da vida cotidiana e da psicopatologia do trabalho, de uma psicopatologia da normalidade.

No curso da evolução teórica em psicopatologia do trabalho, a referência à teoria psicanalítica do funcionamento psíquico pouco variou. Em contrapartida, o termo *trabalho* sofreu numerosas modificações de conteúdo, em função do aumento de dados empíricos e da confrontação com outras disci-

plinas do homem no trabalho (ergonomia, sociologia do trabalho, economia do trabalho, etnoantropologia do trabalho).

Em razão dos progressos da psicopatologia do trabalho, a teoria transformou-se e a leitura das publicações corre o risco de causar uma impressão de incerteza. É por isso que nos propomos a apresentar aqui não uma teoria constituída, mas uma visão retrospectiva do itinerário que foi percorrido nos últimos 15 anos, na teoria em psicopatologia do trabalho.

AS ORIGENS

No começo das pesquisas em Psicopatologia do Trabalho tratava-se de colocar em evidência uma clínica de afecções mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho. O contexto de então era caracterizado por um corpo de conhecimentos muito dominado pela patologia profissional somática resultante dos danos físico-químico-biológicos do posto de trabalho. Só os estudos de Le Guillant e de seus colaboradores puseram em evidência as síndromes que afetavam especificamente a saúde mental dos operadores de certas profissões: as faxineiras (Le Guillant, 1985), as telefonistas e os mecanógrafos (Bègoin J., 1957), e em menor escala os mecânicos da estrada de ferro (Moscovitz J. J., 1971). O resto da literatura científica que abordava as questões de saúde mental no trabalho era consagrada à fadiga, ao *stress* e a certas afecções ditas psicossomáticas (como o infarto do miocárdio, nos executivos sobrecarregados, a úlcera duodenal em trabalhadores em turnos alternantes...). Existia, enfim, uma importante literatura referente às doenças mentais mais que aos trabalhadores, onde era fundamental a questão da readaptação social para o trabalho (ergoterapia e oficinas abrigadas de trabalho), a questão da desadaptação ao trabalho perigoso (principalmente no Exército), a questão da reinserção profissional dos doentes mentais (principalmente na construção civil e serviços públicos), a questão da inaptidão a certos postos (postos de segurança para epiléticos e para os alcoolistas).

Esta última literatura não tratava diretamente da saúde mental dos trabalhadores em atividade no escritório, na oficina, no campo.

Nos anos 70, em parte como conseqüência dos eventos de Maio de 68 na França, emerge lentamente uma demanda social sobre as condições psicológicas do trabalho e suas conseqüências sobre a saúde, entre os trabalhadores menos qualificados, sobre os quais convergiram, depois de muitos anos, as preocupações sociais e políticas, cujo "mal estar dos operários especializados" tornou-se o *leitmotiv* tanto na literatura patronal quanto na imprensa e meios de comunicação. É por este motivo que as primeiras investigações por

nós procedidas estavam orientadas aos O.S.,* à pesquisa de uma patologia mental resultante do trabalho repetitivo, sob pressão de tempo, às manobras na construção civil e aos servidores públicos franceses e imigrantes, que se submetiam em bom número a condições de exploração às vezes gritantes. Nesta época, nossas tematizações ainda eram sobre a relação trabalho-saúde mental, segundo um modelo causalista emprestado da patologia somática de origem profissional, sem abandonar a esperança de encontrar evidências de doenças mentais específicas do trabalho.

Ocorre que as pesquisas às quais procedemos não trouxeram os resultados pretendidos: destacar a doença mental caracterizada. Ao invés disso, descobrimos nos operários especializados submetidos ao trabalho repetitivo, problemas psíquicos que conduziam menos à aparição de doenças mentais clássicas, do que uma fragilização que favorecia a eclosão de doenças do corpo (Dejours, 1980 (a)). E entre os trabalhadores da construção civil e dos serviços públicos descobrimos comportamentos que, embora fossem insólitos, não podiam ser considerados como patológicos (eles foram posteriormente ligados às estratégias defensivas destinadas precisamente a lutar contra o medo e suas conseqüências mórbidas) e lógicas que conduziam ao consumo excessivo de bebidas alcóolicas, mas não a doenças mentais caracterizadas (Dejours e Burlot, 1985). Não podendo evidenciar *doenças mentais* específicas, atentamos aos *comportamentos* estranhos, insólitos ou paradoxais visando destacar uma semiologia (ou seja, um conjunto de signos característicos) com um valor descritivo generalizável ao conjunto de uma categoria profissional, e que ela seria patognomônica de uma situação de trabalho supostamente homogênea (por exemplo, os operários especializados e a situação de trabalho repetitivo, sob pressão de tempo).

Por uma derivação, esboçou-se, pouco a pouco, outro modelo teórico que tentava dar conta dos dados empíricos, buscando sobretudo tematizar o *sofrimento* no trabalho e as *defesas* contra a doença. Um modelo no qual os trabalhadores permanecem, sejam quais forem as circunstâncias, sujeitos de seu trabalho, pensam sobre sua situação e organizam sua conduta, seu comportamento e seu discurso, com uma coerência fundada na compreensão que se supõe que eles tenham da condição que seu estado traz ao trabalho. Penetramos então em uma problemática que não utiliza mais o esquema causalista: renunciamos à idéia de que o comportamento dos trabalhadores fosse determinado pela própria vontade ou pela força das pressões da situação.

* O.S. significa operários semiqualificados. (N.T.)

A CONTRADIÇÃO SOCIAL/PRIVADO

Além da contradição relativa ao patológico e ao não patológico, era preciso enfrentar uma segunda contradição entre o domínio da psicopatologia tradicionalmente ligada à ordem individual (a doença mental só tem sentido para um indivíduo em particular, o sofrimento e o prazer pertencem ao domínio *privado*) e o trabalho, de natureza fundamentalmente *social*, recrutando indivíduos, é claro, geralmente situados num meio social abrindo-se sobre o funcionamento coletivo. Se as pressões do trabalho, reputadas como perigosas para a saúde mental, são as mesmas para todos os membros de um grupo de trabalhadores (por exemplo, as cadências e a repetitividade numa linha de montagem) será satisfatório poder identificar conseqüências similares, senão idênticas, sobre o estado mental de todos os membros do grupo trabalhador considerado. Mas, como já mencionamos, os resultados dessas investigações não foram conclusivos. Precisamos admitir, portanto, que no conflito social-privado o privado resiste vigorosamente e que, em geral, as pressões do trabalho são incapazes, por si mesmas, de fazer emergir uma psicopatologia de massa.

É que entre as pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se um indivíduo, não somente capaz de compreender sua situação, mas capaz também de reagir e se defender. Ocorre que as reações de defesa são fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito. Também, em certa etapa do desenvolvimento teórico, fizemos referência à noção de *estrutura mental*, conjunto de caracteres supostamente invariáveis e estáveis em cada indivíduo, que determinará a forma que poderá tomar a doença mental, em caso de descompensação do equilíbrio entre as pressões do trabalho (excessivas) e as possibilidades defensivas (transbordadas) do indivíduo. A metáfora usada era a do cristal de rocha, que em caso de fracionamento (descompensação), sob o impacto de uma pressão física muito intensa, não se quebrará de forma qualquer, mas seguindo as linhas de força da estrutura cristalina.

A referência ao par pressão-estrutura significa uma ruptura com os modelos médicos-biológicos, tanto quanto com a teoria pavloviana e as concepções comportamentalistas. Ao mesmo tempo, ela explica as dificuldades de uma abordagem epidemiológica em matéria de saúde mental no trabalho, a partir do momento em que se tentam as generalidades das comparações entre categorias sócio-profissionais, para buscar as comparações entre grupos de categorias vizinhas, submetidas a pressões de trabalho diferentes: por exemplo, os O.S. das linhas de montagem mecânicas e os operários especializados da indústria têxtil.

OS OBSTÁCULOS METODOLÓGICOS

Já que os elos intermediários entre pressões do trabalho e doença mental são fortemente singularizados em função de procedimentos psíquicos próprios do sujeito, seria lógico, para tentar entender esses elos intermediários, escolher uma metodologia que privilegiasse as entrevistas individuais. Mas a grande experiência da qual dispomos neste domínio mostra que nas entrevistas individuais os efeitos da transferência e os princípios de interpretação psicodinâmica conduzem, inevitavelmente, a fazer ressaltar aquilo que, na ordem singular, está ligado, em parte, ao passado do sujeito e a sua história familiar (entendida essencialmente como a história das relações afetivas criança-pais). Esta metodologia leva a não conceder valor significativo à situação material, social e profissional do sujeito, exceto na medida em que ela reativa os impasses afetivos que marcam sua biografia. A realidade concreta das situações não interessa quase nada ao psicanalista, que, de seu lado, rompeu desde muito e em profundidade com o modelo causalista. E quando um trabalhador expõe ao investigador as relações conflituosas que ele tem com seu chefe, o psicanalista não pode compreender na realidade evocada mais que um eco de um impasse afetivo do qual o sujeito não consegue libertar-se. Nada incita o analista a buscar o que nesse conflito não será redutível a um conflito psico-afetivo opondo dois sujeitos que se defrontam: ou seja, o que no comportamento do chefe, por exemplo, não será somente do domínio de sua personalidade ou de suas reações singulares, mas levantará um método de dominação que se inscreve numa lógica organizacional (Dejours e Doppler, 1985).

É por esta razão que, para ter acesso à dimensão específica das pressões do trabalho, começamos a fazer *entrevistas coletivas*, reunindo num local de trabalho comum vários trabalhadores que participavam voluntariamente da investigação.

Ocorre que esta metodologia mostrou que os trabalhadores em grupo eram capazes de reconstruir a lógica das *pressões de trabalho* que os fazem sofrer e também podiam fazer aparecer as *estratégias defensivas* coletivamente construídas para lutar contra os efeitos desestabilizadores e patogênicos do trabalho. As características dos sofrimentos individualmente experimentados, pelo contrário, suavizavam-se ao mesmo tempo. Assim, evidenciou-se uma ligação, que se tornou depois central em psicopatologia do trabalho, entre as *pressões* do trabalho e as *defesas* (principalmente coletivas) contra os efeitos psicológicos dessas pressões, ao invés da ligação entre *pressão* e *doença* (no plano individual). O modelo causalista é substituído, pouco a pouco, por um modelo *dinâmico* específico, no qual se dá um lugar privilegiado às estratégias coletivas e a seus ajustamentos.

Esta metodologia é relativamente eficaz com respeito à descrição das pressões do trabalho. Até então, pensávamos que as pressões patogênicas fossem evidentes. Elas seriam identificadas na análise objetiva das condições e organização do trabalho, ou até mesmo na concepção e nos métodos postos em ação pela direção. Em outros termos, pensávamos que bastaria conhecer a organização do trabalho formal, oficial ou prescrita para deduzir as pressões patogênicas para os trabalhadores. Acontece que essas investigações mostraram, que as pressões mais penosas descritas pelos trabalhadores resultavam em uma descrição da organização do trabalho que nem sempre correspondia àquela feita pela direção. A defasagem poderia ser importante, como mostraram as pesquisas nas indústrias de processo, principalmente as de cimento e químicas (Dejours, 1980:99-123). Mas nesta época nós ainda não havíamos dado o passo de modo decisivo. Pensávamos que os operadores descreviam bem a realidade, que esta realidade era conhecida pela direção da empresa também, mas que ela a dissimulava intencionalmente, para não revelar as pressões mais escandalosas do trabalho. Mais tarde, fomos conduzidos a rever a problemática e a radicalizar o ponto de vista, segundo o qual as pressões reais do trabalho escapavam, em grande parte, do conhecimento da direção da empresa e do serviço de métodos. Assim, a metodologia das pesquisas em psicopatologia do trabalho tornou-se, progressivamente, um analisador eficaz das pressões reais do trabalho.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E FUNCIONAMENTO PSÍQUICO

Dessas pesquisas e dessas primeiras experiências metodológicas foi possível extrair aquilo que era potencialmente desestabilizador para a saúde mental dos trabalhadores: todas as pressões apareceram como decorrentes da *organização do trabalho*. A organização do trabalho foi então conceituada pelo contraste com as condições do trabalho, sobre as quais a maioria dos pesquisadores médicos e ergonômicos focalizavam seus estudos. Por condições de trabalho deve-se entender as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. As pressões ligadas às condições de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.

Por oposição, entendemos por organização do trabalho, por um lado, a *divisão do trabalho*: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a *divisão de homens*: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc. O segundo termo aparece então como o complemento necessário do primeiro,

pois não é suficiente para o engenheiro de métodos fixar uma organização técnica do trabalho e dos modos operatórios; ele deve também verificar que a execução esteja bem de acordo com a concepção. Ocorre que esse segundo termo não aparece como crucial, mas secundariamente. Num primeiro momento, considerávamos, como já assinalamos, que as pressões patogênicas eram objetivamente avaliáveis, a partir da observação do processo técnico. Foi a descoberta das conseqüências psicopatológicas, fortemente diferenciadas em função dessa "divisão dos homens" nos processos técnicos vizinhos (Dejours e Doppler, 1985), que nos conduziu a conceder um lugar de importância crescente ao segundo termo da organização do trabalho, na análise dos processos psicopatológicos. Posteriormente, o lugar da divisão humana não parou de ganhar importância na teoria, a ponto de hoje, ao nos referirmos à organização do trabalho, atentarmos primeiramente à *construção social*, aproximando-nos assim do ponto de vista do sociólogo do trabalho (Rolle, 1971).

Se, por um lado, as condições de trabalho têm por alvo principalmente o *corpo*, a organização do trabalho, por outro lado, atua a nível do *funcionamento psíquico*. A divisão das *tarefas* e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de *homens* solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc.

Em relação à expressão *funcionamento psíquico,* do ponto de vista teórico, partimos de um modelo de homem que faz, de cada indivíduo, um sujeito sem outro igual, portador de desejos e projetos enraizados na *sua história singular* que, de acordo com aquilo que caracteriza a organização de sua personalidade, reage à realidade de maneira estritamente original.

A referência à teoria psicanalítica do funcionamento psíquico tem, portanto, um duplo interesse: 1) permite proceder à investigação dos processos psíquicos mesmo quando o sujeito não sofre de doença mental descompensada (diferentemente da psiquiatria clássica); 2) ela respeita no sujeito a irredutibilidade de sua história singular e sua competência psicológica para reagir de modo original às pressões patogênicas das quais ele é alvo.

RETORNO EPISTEMOLÓGICO: A NORMALIDADE ENIGMÁTICA

Relegando progressivamente à periferia da psicopatologia do trabalho a questão das doenças mentais descompensadas, a problemática é então submetida a uma reviravolta epistemológica: não se trata mais de pesquisar, observar ou descrever as doenças mentais do trabalho, mas de considerar que,

em geral, os trabalhadores não se tornam doentes mentais do trabalho. Será necessário, neste caso, considerar a *"normalidade"* como um enigma: como fazem estes trabalhadores para resistir às pressões psíquicas do trabalho e para conjurar a descompensação ou a loucura?

É assim que fomos levados a redefinir o objeto de pesquisa em psicopatologia do trabalho: a psicopatologia do trabalho tem como objeto de estudo o *sofrimento* no trabalho. Sofrimento compatível com a normalidade e com a salvaguarda do equilíbrio psíquico, mas que implica toda uma série de procedimentos de regulação. O sofrimento será concebido como a *vivência subjetiva* intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico. Se a doença mental é fácil de definir, o bem-estar ou boa saúde mental é mais difícil de compreender. Trata-se sobretudo de uma noção limite que constitui uma espécie de horizonte, de ponto de fuga, de *ideal,* jamais verdadeiramente atingido, mas colocado teoricamente por uma necessidade lógica. Esta dificuldade, analisada sistematicamente, conduzirá, com o tempo, à proposta de um novo enfoque da *saúde* (Dejours, 1985).

Por enquanto, insistiremos sobretudo na dimensão *dinâmica* do sofrimento. O sofrimento implicará sobretudo um *estado de luta* do sujeito contra as forças (ligadas à organização do trabalho) que o empurram em direção à doença mental. Nesta fase de nosso trabalho, o sofrimento teve sempre uma conotação negativa, a saber, o sofrimento foi essencialmente concebido como atravessado por forças que favorecem sua evolução natural para a doença. Num passado mais recente tentamos levar em consideração a bivalência do sofrimento, e talvez tenhamos que defini-lo novamente. A definição precedente abarcava aquilo que mais tarde foi designado como *"sofrimento patogênico"*: a saber, o sofrimento que emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada. Retornaremos a este ponto mais tarde.

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA DEFENSIVA

O conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico pôde ser reconhecido como fonte de sofrimento, ao mesmo tempo como chave de sua possibilidade de análise. Mas o sofrimento suscita *estratégias defensivas.* A descoberta empírica mais surpreendente foi a das estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas *coletivamente.* A descrição dessas estratégias defensivas já foi publicada e não será reprisada aqui (Dejours, 1980:23-45).

Muitas questões teóricas são colocadas:

— Qual é o alvo das estratégias defensivas? Hoje podemos responder que essas defesas levam à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da *percepção* que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Tudo se passa como se, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irredutíveis, os trabalhadores conseguissem, graças a suas defesas, minimizar a percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento.

— Como funcionam as estratégias defensivas? Em geral, por um *retorno* da relação subjetiva com as pressões patogênicas. De vítimas passivas, os trabalhadores colocam-se na posição de agentes ativos de um desafio, de uma atitude provocadora ou de uma minimização diante da dita pressão patogênica. A operação é estritamente mental, já que ela geralmente não modifica a realidade da pressão patogênica.

— Qual é seu grau de generalidade? Parece que, na medida em que se desenvolviam as pesquisas, as estratégias coletivas de defesa estavam *bem difundidas*, mas não podemos afirmar que elas estejam presentes em todas as situações de trabalho.

— Como compreender o paradoxo entre sofrimento individual e estratégia coletiva de defesa? De fato, em psicopatologia do trabalho ficamos presos à separação de gêneros e de objeto. O sofrimento, o prazer, o sujeito, a identidade, são conceitos cujo uso rigoroso não tem validade fora da ordem singular. Não conhecemos sofrimento nem prazer de um grupo, de um coletivo, de uma organização ou de uma sociedade. Prazer e sofrimento são *vivências subjetivas*, que implicam um ser de carne e um corpo onde ele se exprime e se experimenta, da mesma forma que a angústia, o desejo, o amor etc. Esses termos remetem ao sujeito singular, portador de uma história e, portanto, são vividos por qualquer um, de forma que não pode ser, em nenhum caso, a mesma de um sujeito para outro.

Parece, portanto, que vários sujeitos experimentando cada um por si um sofrimento único seriam contudo capazes de unir seus esforços para construir uma estratégia defensiva comum.

Em resumo não há nada de espantoso, já que, como se verá, as estratégias defensivas funcionam como *regras*. Como toda regra, elas supõem um consenso ou um acordo partilhado. Um tal acordo normativo, quando ele existe, não implica uma coisificação de um sujeito submetido à regra. A regra é de fato possuída pelos indivíduos coletivamente, ela cessa de funcionar a partir do momento em que os sujeitos não desejam mais fazê-la funcionar de comum acordo (por exemplo, quando um dos membros do coletivo trapaceia). A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e

uma estratégia coletiva de defesa é que o mecanismo de defesa está interiorizado (no sentido psicanalítico do termo), ou seja, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo assim, de condições externas. E se falamos de estratégia e não de mecanismo, é também para sublinhar que as contribuições individuais a estas estratégias são coordenadas e unificadas pelas regras, as regras defensivas.

— Qual é seu estatuto com relação às defesas individuais? As estratégias coletivas de defesa atuam, como já foi dito, sobre a *percepção da realidade* e operam por retorno e eufemização. Que relação existe com a negação de percepção e transformação em seu contrário, que conhecemos em psicanálise? Convém sublinhar que a negação de percepção, neste caso, é operada coletivamente e a nova realidade é construída a partir de um coletivo ou mesmo por uma comunidade inteira. Que o resultado da estratégia defensiva coletiva é uma percepção irrealista da realidade, é um fato facilmente constatável. Mas não se trata de um delírio. Por quê? Precisamente porque a nova realidade reconstruída é validada coletivamente, o que não é o caso quando o indivíduo está sozinho para opor uma negação de realidade e construir uma nova realidade. Neste último caso, na ausência de um consenso coletivo sobre a nova realidade, que ele construiu, o sujeito sozinho entra em um mundo delirante.

— Qual é o impacto da estratégia coletiva de defesa sobre as defesas individuais de cada indivíduo? Não estamos atualmente em condições de responder a esta questão exaustivamente. É essencial observar, a clínica o atesta, que ao participar de uma estratégia de defesa coletiva, o sujeito deve realizar uma harmonização de seus outros recursos defensivos individuais, para garantir a coerência de sua economia psíquica singular. Isto leva a sérias dificuldades ou tensões internas que podem aumentar a ponto de ocasionar perturbações importantes em seu funcionamento. (Dejours, 1980:23-45; Bensaid, 1990.)

Há casos em que estas estratégias defensivas coletivas, logo de saída, consagram-se à luta contra o sofrimento engendrado pela organização do trabalho, conferindo ao sujeito uma estabilidade que ele será incapaz de garantir com a ajuda de apenas suas defesas próprias. É assim que certos psicóticos conseguem garantir de uma forma satisfatória seu equilíbrio psíquico, quando confrontados com as dificuldades de um trabalho penoso ou perigoso, graças a sua integração em um coletivo de trabalho, descompensando tão logo são privados de sua relação com os desafios do trabalho.

Esse problema do impacto da participação em uma estratégia coletiva de defesa na economia psíquica e somática do sujeito tomado isoladamente conduz a reavaliar o estatuto da *realidade* (e mais especificamente da reali-

dade das relações sociais de trabalho) no funcionamento psíquico individual. Esse ponto delicado, que concerne ao impacto da psicopatologia do trabalho sobre a teoria em psicopatologia geral está atualmente em processo de avaliação.

— As estratégias coletivas de defesa que têm, como vimos, um impacto no funcionamento psíquico singular, terão um efeito na constituição e funcionamento do coletivo? A esta questão, a psicopatologia do trabalho responde afirmativamente, mostrando como as estratégias de defesa coletiva têm um papel essencial na própria *estruturação* dos coletivos de trabalho, na sua coesão e sua estabilização (Dodier, 1988).

— Resta finalmente um ponto a abordar: é o da relação entre estratégia coletiva de defesa e alienação. Com efeito, ao transformar a percepção da realidade, as estratégias coletivas de defesa não estariam arriscando-se a enganar os trabalhadores, a mascarar o sofrimento e a perturbar a ação ou luta contra as pressões patogênicas da organização do trabalho? Esse risco existe. Se as estratégias defensivas são necessárias para a continuação do trabalho e adaptação às pressões para evitar a loucura, em contrapartida elas contribuem para estabilizar a relação subjetiva com a organização do trabalho, no estado em que ela se encontra e a alimentar uma resistência à mudança. Tanto mais, por ser a construção dessas estratégias delicada, psicologicamente custosa, restritiva. Quando os trabalhadores conseguem estruturar estas defesas, eles hesitam, como podemos compreender, em questioná-las. Deve-se considerar, na investigação, que o *sofrimento* que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas, que, por sua vez, transformaram, profundamente, a expressão deste sofrimento.

O risco relativo da *alienação,* porém, continua grande. Há casos em que a estratégia defensiva torna-se ela mesma tão preciosa para os trabalhadores que ao se esforçarem para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho acabam por transformar esta estratégia em um objetivo em si mesma. Sobre ela convergem todos os esforços com vistas a manter e vencer tudo o que possa desestabilizá-la. As ameaças contra a estratégia defensiva são vivamente combatidas e a estratégia corre o risco de ser promovida a objetivo. A situação subjetiva enuncia-se como se o sofrimento fosse essencialmente o resultado de um enfraquecimento da estratégia defensiva e não conseqüência do trabalho. O sofrimento não pode mais ser reconhecido como decorrente do trabalho. Inversamente, a estratégia de defesa que não era vista como nada além de uma defesa contra o sofrimento passa a ser vista como promessa de felicidade, e a defesa da defesa, é erigida em ideologia. Por isso passaremos a falar em *ideologia defensiva* e não mais em estratégia coletiva de defesa, na medida em que a defesa se torna programa de ação coletiva. Longe de carregar em si os germes de uma organização do trabalho, menos

nociva, a ideologia defensiva desemboca em *conflitos de poder*, que não resultam em nenhuma solução para a questão dos efeitos patogênicos das pressões organizacionais.

Se prosseguíssemos na análise das ideologias defensivas, poderíamos estudar como elas têm um lugar na construção de um *imaginário social*, imaginário no qual a estrutura (imagem) opõe-se, precisamente, por um lado, à *elaboração* e perlaboração do sofrimento; por outro, à avaliação da realidade e à ação de transformação da organização do trabalho.

Em termos mais teóricos, diremos que enquanto se opera uma passagem da estratégia coletiva de defesa à ideologia defensiva, passamos da ordem da realidade (à qual opõe uma negação de percepção) à ordem do imaginário, "curto-circuitando" a ordem simbólica, cuja articulação é necessária para a perlaboração dos objetivos de organização da ação no espaço público. Estamos, então, no domínio da alienação.

Se lembrarmos que cada coletivo de trabalho constrói suas próprias estratégias coletivas de defesa, poderemos estudar como elas resultam, às vezes, em *impasses* que contribuem precisamente para radicalizá-las em ideologias defensivas [Cf: o caso que nós estudamos em que se defrontam as estratégias defensivas dos operadores da base e a estratégia defensiva dos executivos (Dejours, 1990)]. Os coletivos em oposição não podem mais entender essa situação, a oposição se radicaliza, podendo conduzir a situações extremamente graves, tanto no plano psicológico quanto no plano social e técnico, com riscos de crises extremamente sérias ameaçando toda a organização e a própria segurança das instalações. Notamos que, partindo da estratégia coletiva de defesa, chegamos à construção de uma ideologia defensiva, produzindo um movimento homólogo em dois níveis diferentes: o primeiro já foi assinalado. Trata-se do deslocamento que vai em direção ao domínio da ordem imaginária, ou seja, em direção à substituição da ordem da imagem pela ordem do pensamento. O segundo nível retoma o primeiro no plano da Psicologia Social propriamente dita: a saber, que passamos insensivelmente da ordem *coletiva*, onde as regras permitem coordenar as personalidades que são dotadas de identidade singular e reconhecida, à ordem do grupo homogeneizado, ou seja, apagando as diferenças singulares e as originalidades. Entramos então na ordem da *Psicologia das multidões* e das massas organizadas por palavras de ordem e por um imaginário perseguidor das diferenças susceptíveis de surgir entre os indivíduos do grupo e cultivando a homogeneidade e o conformismo. A *violência* se delineia inevitavelmente no horizonte, em lugar da *ação*. Na violência do grupo, este encadeamento estará sempre em atividade, encadeamento sem o qual o sofrimento é capaz de iniciar outros processos que não são desencadeados através da violência, mas através dos projetos de transformação da organização do trabalho.

A EXPLORAÇÃO DO SOFRIMENTO (I)

Os estudos de campo mostraram como o sofrimento e mais precisamente os procedimentos defensivos são de fato *utilizados* (Cottereau, 1988) ou explorados pela organização do trabalho. As defesas coletivas, com efeito, constituem uma modalidade *de adaptação* às pressões de uma organização do trabalho que fere homens e mulheres. Poderíamos mostrar como as estratégias coletivas de defesa funcionam também como *sistema de seleção* psicológica dos trabalhadores, guardando no seio do coletivo os operadores que trazem sua contribuição à defesa, eliminando sem dó aqueles que se mostram reticentes, chegando até a persegui-los às vezes e até mesmo considerá-los como bodes expiatórios do sofrimento. Enfim, vimos como as estratégias defensivas contribuem para assegurar a coesão e a construção do coletivo de trabalho, ou seja, também a cooperação com vistas a atender os objetivos fixados pela organização do trabalho. Voltaremos a isso.

Mas os procedimentos defensivos, mesmo os individuais, podem ser utilizados em proveito da *produtividade*. Foi assim que pudemos elucidar, a partir dos procedimentos defensivos, os encadeamentos que conduzem os operadores à *auto-aceleração* (Dejours, 1980:100-108). Este processo ocorre também nos grupos semi-autônomos, onde as estratégias contra o sofrimento ligado ao aborrecimento no trabalho conduzem às acelerações frenéticas das cadências de trabalho, em que os operadores terminam por se impor, gerando um retorno sinistro contra sua própria quietude, em proveito, uma vez mais, da organização do trabalho e da produtividade.

Os estudos que focalizam o trabalho repetitivo mostraram também como a auto-aceleração individual, vantajosa ao rendimento, torna-se uma obrigação indissociável do estabelecimento da *repressão pulsional* (ou repressão do funcionamento psíquico e da atividade fantasmática, pouco compatíveis com a perseguição de uma tarefa esteriotipada, desprovida de qualquer significação para o sujeito que trabalha, tendo em vista sua história singular e suas expectativas afetivas no campo das relações sociais de trabalho) necessária para poder resistir a longo prazo às pressões psíquicas exercidas pela organização do trabalho (Dejours, 1980:124-138).

EXPLORAÇÃO DO SOFRIMENTO (II)

Examinamos, até aqui, sobretudo os modos de adaptação defensiva ao sofrimento, ocasionadas pelo encontro do sujeito com a organização do trabalho. Mas as pesquisas mais recentes permitiram também observar os procedimentos específicos que vão além da adaptação às pressões rígidas. Colocá-los

em prática faz evoluir sensivelmente a própria organização do trabalho. Na indústria química pudemos mostrar como os operadores da condução do processo, sob o império do medo, são capazes de inventar os *"macetes"* do ofício, que lhes dão acesso a um melhor domínio dos incidentes que ocorrem no processo, do que aquele possibilitado apenas pelos procedimentos e regulamentações ditadas pelos executivos e pelo serviço de métodos.

Na construção civil pudemos também mostrar como os trabalhadores inventam procedimentos de trabalho que visam precisamente combater os perigos do trabalho. São as "habilidades da prudência" *(savoir-faire de prudence)* (Cru, 1983).

Junto aos cortadores de pedras pudemos estudar como suas habilidades são produzidas pelos trabalhadores e como sua estabilização passa por *práticas lingüísticas específicas* (Cru, 1985).

Enfim, pudemos mostrar como os trabalhadores constroem verdadeiras *"regras de trabalho"* ou de *"ofício"* que não estão de acordo com a organização do trabalho oficial. Não se trata mais apenas de macetes, de truques e de habilidades pontuais ou isoladas, mas de uma articulação coerente entre elas, cuja soma conduz à elaboração de verdadeiros princípios reguladores para a ação e para a gestão das dificuldades ordinárias e extraordinárias observadas no curso do trabalho. Essas regras são produzidas pelo coletivo de trabalho e dão lugar a conflitos, litígios e arbitragens que atrapalham a evolução das relações sociais de trabalho e têm um impacto até na própria organização técnica do trabalho (Cru, 1988).

Os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, bricolagem etc. podem ser ligados a uma *forma específica de inteligência*, raramente levada em conta nas análises científicas. Trata-se, com efeito, de uma inteligência heteronômica, por oposição à tentativa canônica de construção dos conhecimentos científicos. Trata-se especificamente de uma inteligência que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível: *inteligência do corpo* sobretudo, ela é também uma inteligência em constante ruptura com as normas, regras, é uma inteligência fundamentalmente transgressiva. Ela está no próprio coração do que chamamos ofício, é a *"inteligência astuciosa"*, da qual Detienne e Vernant propõem uma análise, tomando como fonte a vida quotidiana na Grécia Antiga (Detienne e Vernant, 1974).

Se a psicopatologia do trabalho leva em conta a inteligência astuciosa, é também para dar-lhe formas mais contemporâneas: a inteligência astuciosa funciona sempre em relação a uma regulamentação feita anteriormente (pela organização oficial do trabalho) que ela subverte pelas necessidades do trabalho e para atender aos objetivos com procedimentos mais eficazes, ao invés da utilização estrita dos modos operatórios prescritos. A psicopatologia

do trabalho insiste sobre as fontes fundamentais dessa inteligência astuciosa em atividade, que situamos precisamente no próprio *sofrimento*, do qual ela é um dos resultados, com a diferença de que ela leva não apenas à atenuação do sofrimento, mas a atingir, como contrapartida de seu exercício, bem-sucedido, o *prazer*.

REQUISITOS INDIVIDUAIS DA INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA: A RESSONÂNCIA SIMBÓLICA

O exercício da inteligência astuciosa exige condições muito particulares de concordância entre o teatro real do trabalho e o teatro interno dos *fantasmas* e da história singular. Para que a curiosidade fundamental do sujeito seja solicitada e ativada pelo encontro com a situação de trabalho, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular. Esta curiosidade, que não requer nada além do investimento na ação, é teorizada em psicopatologia sob o nome de epistemofilia, herdeira da curiosidade da criança a respeito de suas origens e do que esteve em jogo para permitir sua vinda ao mundo. Esta curiosidade pode ser transposta em curiosidade pela técnica ou pelo conhecimento (epistemofilia), com a condição de que os desafios levantados pelos objetivos do trabalho que lhe atribui a organização do trabalho façam eco, simbolicamente, a esta curiosidade pelas origens. Essas condições psicoafetivas foram tematizadas com o nome de *"ressonância simbólica" entre o teatro da situação de trabalho atual e o teatro interno herdado do passado* (Dejours, 1987:115-124). Essas condições são aquelas das mudanças de objetivos da pulsão no processo de sublimação, tal como ele é conhecido em psicanálise.

REQUISITOS SOCIAIS DA INTELIGÊNCIA ASTUCIOSA: AS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO, O COLETIVO E A COMUNIDADE DE PERTENÇA

Além das condições psicológicas singulares necessárias para pôr em andamento a inteligência astuciosa, é preciso também reunir as condições sociais: tendo em conta que ela é sempre transgressiva e, pelo menos durante certo tempo, elaborada no espaço psíquico privado, para tornar-se eficaz socialmente, deve passar por uma *validação social*. Caso contrário, ela permanece confidencial e é eventualmente o objeto de condenação por falta profissional.

A validação da invenção passa pelo *reconhecimento*, que funciona em dois registros: 1) reconhecimento pela hierarquia, 2) reconhecimento pelos pares. Esses dois modos de reconhecimento não são equivalentes. O primeiro é um reconhecimento da *utilidade*, o segundo é um reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal, de *originalidade*, até mesmo de *beleza*. Só os pares têm condições de avaliar plenamente a qualidade da inovação técnica. Mesmo se é um *feito* fundamentalmente reconhecido pelos pares (coletivo ou comunidade de pertença), é também no registro do *ser* que o sujeito o capitaliza. O reconhecimento traz também um benefício no registro da *identidade*, isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual.

Em outros termos, a passagem necessária pela validação social leva a fazer da sublimação um processo social e historicamente situado, com diferenças notáveis, não só em função das relações sociais de produção, mas também em função das relações sociais de reprodução (Hirata e Kergoat, 1988). É através do reconhecimento que se desenvolve o processo de mudança do objeto da pulsão, dentro da teoria de sublimação.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO REAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PRESCRITA: O COLETIVO DE REGRA

A inteligência astuciosa, para a psicopatologia do trabalho, possui ligações estreitas com as condições psicológicas e sociais da sublimação. Resta a considerar que se as sobras da inteligência astuciosa são capitalizadas pelo coletivo, quem lucra primeiramente é a própria organização do trabalho, a qualidade, a segurança e a produtividade.

Em psicopatologia do trabalho reencontra-se, então, a importância da defasagem percebida pelos ergonomistas entre *organização prescrita e a organização real do trabalho* (Daniellou, Laville, Teiger, 1983). É esta defasagem que constitui o desafio em que se insere a inteligência astuciosa.

Para que este espaço seja passível de utilização, é necessário que a realidade dessa defasagem não seja negada pela hierarquia. É necessário também que os administradores reconheçam o direito dos operadores de investir nesse espaço (ruptura com o princípio taylorista da divisão entre concepção e execução). É necessário, enfim, que o sucesso da inteligência astuciosa seja reconhecido, o que implica certa visibilidade, certa transparência. Nessas condições, a organização do trabalho pode tornar-se o espaço de um debate permanente entre a direção e a base e de uma evolução gradual, advindos em boa parte dos próprios "executantes". Esse jogo é indissociável da Constituição e da proteção de um *espaço público interno* (Dejours, 1992).

Quando o reconhecimento opera de forma conveniente, as contribuições da inteligência astuciosa podem ser eventualmente estabilizadas e retomadas pelo próprio coletivo dos trabalhadores. É assim que se formam e se transmitem as *"regras de ofício"*. E é novamente graças a essas regras de ofício (de outra feita chamadas também de regras da arte) que são proferidos os *julgamentos de validação e reconhecimento* de um par pelo coletivo ou pela comunidade de pertença.

Essas regras repousam sobre o consenso concernente às maneiras de trabalhar em conjunto e, ao mesmo tempo, as estabilizam, fornecendo as bases fundamentais e *necessárias* à elaboração das relações de *confiança* entre os trabalhadores. A estrutura da regra não pode ser analisada extensamente aqui, apesar de sua importância capital no plano teórico. Referiremo-nos aos trabalhos de Patrick Pharo (Pharo, 1990) para a discussão sobre a construção de acordos normativos e de regras. Pode-se compreender então, sem dificuldade, que as regras de trabalho são regras técnicas e também podem ser fundamentalmente regras éticas. De fato, a organização real do trabalho e seus ajustes decorrem de conflitos técnicos, sociais e psicoafetivos. Elas passam também por conflitos cujos termos e resultados são observados pela Sociologia da Ética. Voltando ao essencial, diremos que uma regra é sempre ao mesmo tempo:

— uma regra técnica, fixando as maneiras de fazer;
— uma regra social, enquadrando as condutas de interações;
— uma regra lingüística, passando por modos estritos (Boutet, 1989) de enunciação, estabilizadas em práticas da linguagem;
— uma regra ética, em face da justiça e da eqüidade, servindo de referência às arbitragens e aos julgamentos das relações ordinárias de trabalho.

Essas regras têm também um poder organizador sobre a coesão e a construção do coletivo: *coletivo de regra*, que se oporá ao coletivo essencialmente estruturado pelas estratégias defensivas: *coletivo de defesa*. Ainda que, certamente, na realidade ordinária as duas dimensões coexistam, em geral uma pode sobrepujar-se à outra.

SOFRIMENTO CRIATIVO E SOFRIMENTO PATOGÊNICO

Compreende-se então que as considerações sobre as regras defensivas e as regras de ofício levam-nos a reconsiderar a definição dada inicialmente à noção de *sofrimento*, em psicopatologia do trabalho. Não se trata mais de uma noção puramente descritiva, mas de um conceito possuidor de uma fon-

te empírica e dinâmica e uma consistência teórica e metapsicológica. Conhecemos as condições sociais e psicológicas, em função das quais o sofrimento inaugura uma lógica essencialmente defensiva ou essencialmente criativa.

Podemos distinguir dois tipos de sofrimento: o *sofrimento criador* e o *sofrimento patogênico*. O último aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença. Fala-se então de sofrimento patogênico.

O fato é que a teoria em psicopatologia do trabalho não pretende dar definições objetivas, que em matéria de organização do trabalho e de pressões psíquicas colocariam os sujeitos definitivamente ao abrigo de todo o sofrimento. O sofrimento é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. Ele repercute no teatro do trabalho, ao entrar numa relação cuja complexidade já vimos, com a organização do trabalho.

O desafio real na prática, para a psicopatologia do trabalho, é definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua *transformação* (e não sua eliminação). Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade. Ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona então como um mediador para a saúde. Quando, ao contrário, a situação de trabalho, as relações sociais de trabalho e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento no sentido de sofrimento patogênico, o trabalho funciona como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde.

Devemos reconhecer que as desigualdades dos sujeitos frente às pressões da organização do trabalho são, sem dúvida, uma das características mais ruidosas de nossas sociedades que, a este respeito, mostram-se bem pouco sequiosas de eqüidade.

INTERSUBJETIVIDADE E RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO: O MODELO DE HOMEM EM PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

Ao longo de toda a abordagem da psicopatologia do trabalho sobre a relação homem-trabalho, levaremos em conta, sem dúvida, que em qualquer circunstância ou situação o trabalhador não será nunca considerado um indivíduo isolado. Ele sempre toma parte ativa nas relações: relação com outros trabalhadores que sofrem, para construir as estratégias defensivas em comum; relação com os pares, na tentativa de um reconhecimento de sua originalidade e sua identidade ou de sua pertença a um coletivo ou comunidade de ofício; relação com a hierarquia para fazer reconhecer a utilidade de sua habilidade ou de seus achados técnicos; relação com os subordinados, na tentativa de uma busca de um reconhecimento de sua autoridade e de suas competências etc.

Apoiando-se na teoria psicanalítica do sujeito, a psicopatologia do trabalho é antissolipsista e sempre *intersubjetiva*. Este ângulo de ataque é importante, na medida em que ele privilegia, no fim das contas, as relações com outros sujeitos e com os coletivos. A interface homem-posto de trabalho *stricto sensu* não é, portanto, considerada, a não ser excepcionalmente. Não há para a psicopatologia do trabalho uma relação com o trabalho que seja estritamente técnica, estritamente cognitiva ou estritamente física. A relação com as pressões técnicas aparece na abordagem psicopatológica, como fundamentalmente sujeita a um *contexto intersubjetivo*. A relação com a técnica é sempre secundária e mediatizada pelas relações hierárquicas, relações de solidariedade, relações de subordinação, relações de formação, relações de reconhecimento, relações de luta e relações conflituais.

Neste sentido, a organização do trabalho aparece finalmente, antes de tudo, como uma *relação intersubjetiva* e uma relação social. O que isto quer dizer? Não se trata, evidentemente, de considerar a técnica e sua rigidez como fúteis, acessórias ou contingentes. Mas, sobretudo, de fazer ressaltar quanto a técnica é mais maleável do que pensávamos no início da psicopatologia do trabalho. Na medida em que a definição técnica da organização é sempre insuficiente à prova da realidade produtiva e que ela exige sempre reajustes e reinterpretações pelos operadores, somos levados a deslocar o centro de gravidade da análise para a organização real do trabalho. Esta organização real do trabalho é basicamente técnica, mas passa, também, fundamentalmente, por uma integração *humana* que a modifica e lhe dá sua forma concreta. Forma que se caracteriza essencialmente por sua evolutividade, em função de homens concretos, de coletivos, da história local e do tempo. Para um mesmo processo técnico inicial podem ocorrer organizações reais do trabalho diferentes. A prova disso são as comparações entre duas empresas

idênticas, implantadas em locais diferentes, cujas organizações reais do trabalho são fortemente contrastadas (Abrahao, 1986) ou mesmo entre duas seções nucleares num mesmo centro de produção nuclear, cujos funcionamentos reais são sensivelmente diferentes.

A psicopatologia do trabalho é, portanto, uma ruptura com a concepção taylorista da organização do trabalho, que opõe, tradicionalmente, concepção e execução e não vê, na defasagem entre as duas, mais que anomalias de funcionamento; a psicopatologia tem a tendência, assim como certos ergonomistas (Wisner, 1986), de ver sobretudo os compromissos de uma propensão decisiva entre concepção e reconcepção.

A partir desse fato, a organização do trabalho, na medida em que se interessa por suas formas concretas e reais obtidas por pesquisas de campo, é, fortemente, um compromisso entre homens: entre pares, de início, para elaborar as *regras defensivas* e as *regras de ofício*; entre níveis hierárquicos, em seguida, para negociar estas regras e obter compromissos que podem ser sempre renegociados.

A intersubjetividade aparece no próprio centro da organização do trabalho, e esta é, definitivamente, sobredeterminada pelas relações sociais de trabalho.

O privilégio concedido à intersubjetividade influi sobre a própria prática do pesquisador e sua metodologia. Na medida em que o que interessa prioritariamente à psicopatologia do trabalho é a vivência subjetiva do trabalho e o lugar do trabalho na regulação psíquica dos sujeitos, compreendemos que só entrando numa relação intersubjetiva com os trabalhadores é que teremos a chance de ter acesso à realidade. Em outros termos, a metodologia da psicopatologia do trabalho é diferente da prática dos especialistas que implica que é o pesquisador (ou o cientista) que terá condições de avaliar a relação psíquica dos homens com a organização do trabalho, recorrendo, apenas, à observação. Com efeito, uma parte importante, senão fundamental da realidade, acaba por escapar ao especialista, na medida em que os próprios trabalhadores esforçam-se por conter, ou mesmo ocultar, aquilo que é insuportável na própria realidade. Já mencionamos exemplos a respeito das estratégias coletivas de defesa, que visam, precisamente, eufemizar a percepção que os trabalhadores têm do risco, com vistas a atenuar seu medo e seu sofrimento, ou seja, o que é inacessível à observação das regras, não o é apenas porque os operadores organizam-se para dissimulá-las do estranho ou de terceiros, mas, sobretudo, porque uma parte da ocultação é obtida a partir do próprio interesse psíquico dos trabalhadores e de seu equilíbrio mental.

Não se trata, portanto, de fazer economia do engajamento intersubjetivo para ter acesso à realidade do trabalho e de seu impacto psicopatológico.

Poderíamos assim, legitimamente, nos perguntar se o pesquisador tem direito de remexer dessa forma nas estratégias construídas pelos trabalhadores, arriscando-se a desmontá-las e fazer ressurgir o insuportável, que tantos esforços visam conter. Isto ocorre também porque a pesquisa em psicopatologia do trabalho está sujeita a regras *deontológicas*, que formam também uma de suas bases, uma das *regras* que fundamentam o engajamento intersubjetivo pesquisador-trabalhador. Longe de ser uma limitação à pesquisa, as regras condicionam a qualidade e possibilidade de utilização dos resultados pelos próprios trabalhadores, em benefício da ação de transformação da organização do trabalho. Esse requisito metodológico é teorizado em torno do *"trabalho sobre a demanda"*, que constitui o período chamado *"pré-pesquisa"* (Dejours, 1987: 99-114).

A intersubjetividade, para a psicopatologia do trabalho, é fundamentada em seu modelo de homem no trabalho. Para a psicopatologia do trabalho, o homem é virtualmente um sujeito, e um sujeito pensante. Ele não é um joguete passivo das pressões organizacionais, em virtude de um determinismo sociológico ou tecnológico vulgar. Fundamentalmente, o sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho.

Em outros termos, o vivenciado e as condutas são fundamentalmente organizadas pelo *sentido* que os sujeitos atribuem à sua relação no trabalho.

Nessa perspectiva de universalidade do sentido, a psicopatologia reúne, sob muitos aspectos, as teses da fenomenologia social, introduzida por *A. Schutz* (Schutz, 1987).

Se as convergências são evidentes entre essas teses da sociologia compreensiva, segundo Max Weber reformuladas e enriquecidas de maneira substantiva pela referência a Husserl e, além disso, pela introdução decisiva da intersubjetividade na análise sociológica por Schutz, existem ainda diferenças teóricas e epistemológicas, que nos limitaremos a assinalar aqui.

A primeira diferença é situada, sobretudo, em relação a certos sucessores de Schutz (principalmente Garfinkel e Cicourel) e não em relação ao próprio Schutz. A saber, a construção do sentido e o paradigma da construção dos fatos sociais pelos atores na interação encontra limites que estes autores têm a tendência de minimizar. Todos os acordos normativos, todos os consensos, todas as regras da práxis não são possíveis em uma dada situação. Certas pressões engendram necessariamente estratégias defensivas, nas quais a urgência prevalece sobre a possibilidade de reelaboração da situação. Este é um problema inicialmente sublinhado por diferentes autores (Bourdieu, 1987).

Já Schutz não minimiza o peso dos fatos sociais, nem da história singular e coletiva. Seu conceito de "conhecimentos à disposição", a partir dos quais o autor recapitula a história e o contexto sócio-histórico, e a partir dos quais ele interpreta o mundo (ou a situação de trabalho), pesam diretamente sobre o sentido que ele dá à situação.

A segunda diferença teórica diz respeito a outra dimensão da construção do sentido. É necessário não somente dar um espaço à reflexão social (como sugere Schutz) mas, para o psicopatologista, deve ser dado também um espaço fundamental à reflexão biológica e psicológica. A saber, a intersubjetividade no sentido psicopatológico, não se reduz a uma intersubjetividade entre *atores* (esse é o caso da fenomenologia social), mas a uma intersubjetividade entre *sujeitos*. Por sujeito, queremos fazer aqui referência à teoria psicanalítica do sujeito, do sujeito do inconsciente que aborda o conteúdo atual do inconsciente e a situação presente, com toda sua história singular, sua biografia, seu passado e a sedimentação de suas experiências afetivas anteriores. Em outros termos, o sentido que o sujeito constrói é fortemente singularizado pela forma através da qual a situação atual de trabalho se encaixa, faz ressonância com as experiências passadas e expectativas atuais do sujeito; ou, ao contrário, pela situação na qual tudo é novo para ele, inédito, desprovido de sentido com respeito às expectativas advindas em virtude da sua vida afetiva e que ele procura transpor para o teatro do presente sob a forma de um projeto de trabalho e de um projeto de vida.

Além disso, sua imaginação criadora, seu talento de interpretação, essa aptidão fundamental para construir um sentido da situação por si mesmo, essa mobilização para a ação, são dados *naturais* na teoria fenomenológica e na fenomenologia social. Aptidões naturais de uma consciência não menos natural. Se partilharmos a opinião segundo a qual essas aptidões são muito difundidas entre os homens, em contrapartida não poderemos considerá-las como "naturais". Elas são, ao contrário, altamente enigmáticas para o psicopatologista, que pode apenas perceber as diferenças entre os sujeitos com respeito a esse ponto e que se esforça por entender a construção diacrônica dessas aptidões. Construção que leva o psicopatologista à história passada do sujeito, particularmente à sua infância e às relações precoces com seus pais, mas que também se mantém, se estabiliza, se aperfeiçoa, se transforma, ou se altera, se deteriora, se degrada ou involui em função do uso que pode ser feito na confrontação com a situação real (particularmente a situação de trabalho). É precisamente o destino dessa atitude fundamental para a interpretação (fortemente singularizada pela sua história infantil), na confrontação com a organização do trabalho, que interessa à psicopatologia do trabalho. O trabalho aparece, em certas condições, como um meio de amplificar essa atitude: é o caso da ressonância simbólica, na sublimação operacionalizada em inteligência astuciosa e em criatividade. Mas, em certas condições, pelo

contrário, o contexto social e histórico amarram e, às vezes, chegam a paralisar a aptidão de interpretação, disponível potencialmente ao sujeito: ***situações de trabalho antissublimatórias*** contribuem para destruir o funcionamento psíquico do sujeito e para fazê-lo oscilar na doença mental e na somatização.

O último ponto a sublinhar no plano teórico é o privilégio dado à intersubjetividade, à construção do sentido e à aptidão do sujeito para interpretar sua situação, para decidir, regular e controlar sua ação, que leva, evidentemente, a reconhecer a prioridade do *qualitativo* e do subjetivo na análise da realidade e na atitude científica.

Neste sentido, a psicopatologia do trabalho está inevitavelmente em defasagem com os enfoques objetivistas e quantitativistas, que tentam dar conta das condutas e das relações homem-trabalho, a partir de um esquema causalista e positivista do tipo ambiente-comportamento. Entre o ambiente e o comportamento está uma caixa negra que os enfoques objetivistas esforçam-se, geralmente, por deixar de lado. Assim, as abordagens behavioristas, etológicas sobre a agressividade ou mesmo epidemiológicas ou fundamentadas no conceito de *stress,* abordam o estudo de população, prioritariamente de populações ou de amostras, e não procuram elucidar as complexidades das condutas singulares, das construções coletivas e das articulações entre os dois registros, o do singular e o do coletivo. O homem revelado por essas abordagens é um homem abstrato, para retomar aqui a distinção operada por Politzer a propósito da Psicologia concreta e de sua crítica dos fundamentos da Psicologia (Politzer, 1988).

CONCLUSÃO

Para concluir essa visão panorâmica ao atingir esse ponto do itinerário teórico em psicopatologia do trabalho, necessariamente esquemático, sublinharemos que a referência à intersubjetividade, à abordagem compreensiva e à construção do sentido pelo sujeito leva-nos a conceder um lugar central à palavra e à *enunciação.* A via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja.

E se é necessário passar pela palavra dos operadores, ao invés da observação "objetiva" da realidade, não se deve, para tanto, abandonar a pesquisa de campo. Muito pelo contrário. A experiência mostra que é a partir da troca interlocutória e da discussão pesquisadores-trabalhadores que emerge uma parte importante do *iceberg* da realidade, mascarada na profundeza das estratégias coletivas em face da organização do trabalho.

No fim das contas, a pesquisa em psicopatologia do trabalho aparece como um excelente analisador e revelador da organização real do trabalho, não apenas pela reelaboração do conhecimento científico, mas também pelos próprios sujeitos. Com efeito, numerosos exemplos demonstram que as condutas organizadas e a inteligência astuciosa estão mais adiantadas do que a consciência que os sujeitos têm delas. Paradoxo fundamental de inteligência, que demonstra que inteligência e consciência não caminham necessariamente juntas e nem com a mesma rapidez!

Deste ponto de vista, a pesquisa em psicopatologia do trabalho é um tempo de elaboração, ou melhor, de perlaboração do vivenciado e das condutas transformadas em conhecimentos e postos imediatamente à disposição para a ação.

A segunda conseqüência desse percurso através da psicopatologia do trabalho é que o trabalho aparece definitivamente como um operador fundamental na própria construção do sujeito. O trabalho revela-se, com efeito, como um mediador privilegiado, senão único, entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva. A teoria em psicopatologia do trabalho é potencialmente portadora de conceitos que podem ter efeitos sobre a teoria do sujeito e, via sublimação, sobre a própria teoria psicanalítica. O trabalho não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo, ele é também um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito. Dessa forma, ao lado da economia das relações amorosas, a dinâmica das relações sujeito-organização do trabalho poderá ocupar um lugar significativo no processo de reapropriação e de emancipação (Habermas, 1976) de um homem sempre em luta contra a ameaça de tornar-se doente, sempre em luta para conservar sua identidade na normalidade, sempre em busca de ocasiões para trazer uma contribuição original à construção social, num movimento que, tendo em confiança a clínica, parece tão essencial quanto aquele que anima sua demanda de amor.

BIBLIOGRAFIA

ABRAHAO, J. *Organisation du travail, représéntation et régulation du système de production.* (Étude anthropologique de deux distilleries situées dans deux tissus industriels différents du Brésil) Tese (Doutorado) Paris: CNAM, 1986.

AUBERT, N., PAGÈS, M. *Le stress professionel.* Paris: Méridiens-Klincksieck, 1989

BÈGOIN, J. *La névrose des téléphonistes et des mécanographes.* (Tese) Faculté de Médecine de Paris, 1975.

BENSAID, A. Apport de la psychopatologie du travail à l'etude d'une bouffée délirante aigue. Communication aux *Journées Nationales de Médecine du travail.* Rouen, 1990. (Arch. Mal. Prof. Souspresse.)

BOURDIEU, P. *Choses dites.* Paris: Minuit, 1987. p. 147.

BOUTET, J. *Construction sociale du sens dans la parole vivante.* (Etudes syntaxiques et sémantiques). Tese. Université de Paris VII, 1989. 2 v.

COTTEREAU, A. Plaisir et souffrance, justice et injustice sur les lieux de travail, dans une perspective socio-historique. In DEJOURS, C. (dir.) *Plaisir et souffrance dans le travail.* (Publié avec le concours du CNRS) Orsay: OACIP, 1988. T. 2.

COULON, A. *Ethnométhodologie.* Paris: PUF, 1987. (Col. Que sais-je.)

CRU, D. Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. Nouvelles contributions de la psychopathologie du travail à l'étude de la prévention. *Cahiers Médico-Sociaux,* Genève,n. 27, p. 239-247, 1983.

________. Langue de métier chez les tailleurs de pierre. *Travail,* n. 7, p. 48-55, 1985.

________. Les régles de métier, p. 29-42. Collectif et travail de métier, p. 43-54. In: DEJOURS, C.(dir.) *Plaisir et souffrance dans le travail.* (Publié avec le concours du CNRS.) Orsay: OACIP, 1987. T. 1.

DANIELLOU, F., LAVILLE, A., TEIGER, C. Fiction et réalité du travail ouvrier. *Les Cahiers Français,* n. 209, p. 39-45. La Documentation Française, 1983.

DEJOURS, C. *Travaille*: usure mentale. Paris: Centurion, 1980.

________. BURLOT, A. Contribution de la psychopathogie du travail à l'étude de l'alcoolisme. In: DEJOURS, C., VEIL, C., WISNER, A. (dir.) *Psycopathologie du travail* (Publié avec le concours du CNRS.) Paris: Entreprise Moderne d'Édition, 1985. p. 105-111.

________. DOPPLER, F. Organisation du travail clivage et alienation. In: *Psychopathologie du travail,* 1985. p. 123-130.

________. Construire sa santé, In: CASSOU, B. et al. (dir.) *Les risques du travail.* Paris: Éditions de la Decouverte, 1985. p. 18-21.

________. COLLOT, T., GODARD, P. et al. Syndromes psychopathologiques consécutifs aux accidents du travail (incidences sur la reprise du travail). *Le Travail Humain.* n. 49 p. 103-106, 1986.

________ .Note de travail sur la notion de souffrance. *Plaisir et souffrance dans le travail.* (Publié avec le concours du CNRS.). 1987. T. 1, p. 115-124.

________. La méthodologie en psychopathologie du travail. *Plaisir et souffrance dans le travail.* (Publié avec le concours du CNRS.) 1987. T. 1, p. 99-114.

________. Santé mentale et travail: de l'enquête à l'action. *Prévenir* n. 19, 1990.

________. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. Tradução por Arakcy Martins Rodrigues. In: CHANLAT, J.-F. (coord.) *O indivíduo na organização.* São Paulo: Atlas, 1992.

________. *Introduction clinique à la psychopathologie du travail. 1991* (Arch. Mal. Prof. Sous-presse).

DETIENNE, M., VERNANT, J. P. *Les ruses de l'intelligence:* la métis ches les Grecs. Paris: Flammarion, 1974.

DODIER, N. La construction sociale des souffrances dans les activités quotidiennes de travail: commentaire. In: DEJOURS, C. *Plaisir et souffrance dans le travail* (Publié avec le concours du CNRS.) 1988. T. 2, p. 105-114.

FREUD, S. *Psychopathologie de la vie quotidienne (1901).* Paris: Payot, 1973.

GAULEJAC, V. *La névrose de classe, trajectoire sociale et conflits d'identité.* Paris: Hommes et Groupes, 1987.

HABERMAS, J. *Connaissance et intérêt.* Paris: Gallimard, 1976.

HIRATA, H., KERGOAT, D.: Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In: DEJOURS, C. *Plaisir et souffrance dans le travail.* (Publié avec le concours du CNRS.) 1988. T. 2, p. 131-176.

LE GUILLANT, L. euvres réunis. In: *Quelle psychiatrie pour notre temps?* Paris: Eres, 1985.

MENDEL, G. *La crise est politique. La politique est en crise.* (De l'autorité individuelle à l'actepouvoir autogestionnaire.) Paris: Payot, 1985.

MOSCOWITZ, J. J. Approche psychiatrique des conditions de travail. *L'Evolution Psychiatrique,* n. 36, p. 183-221, 1971.

PHARO, P. *Politique et savoi-faire.* Paris: CNRS, 1990.

POLITZER, G. *Critique des fondements de la psychologie.* Paris: PUF, 1986.

ROLLE, P. *Introduction à la sociologie du travail.* Paris: Larousse, 1971.

SCHUTZ, A. *Le chercheur et le quotidien.* Paris: Méridiens-Klincksieck, 1987. Cap. 7: Essai de psychologie sociale, p. 217-236.

WISNER, A. *Textes généraux IV (1981-1985):* ergonomie, travail mental, santé au travail. Paris: Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du CNAM 84, 1986.

PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho

O Centro de Estudos e Pesquisa do Trabalho (CEPT/EAESP-FGV) apresenta mais uma obra de referência sobre os processos psicossociais que interferem nos indivíduos e nas organizações.

A presente coletânea de textos tem como principal autor o Dr. Christophe Dejours, um expoente da escola francesa na abordagem das questões que dizem respeito à organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde mental do trabalhador.

As pesquisas desenvolvidas pelo grupo de profissionais ligados ao Laboratório de Psicologia do Trabalho, sob a direção do Dr. Dejours, em Paris, lançam novas luzes sobre os impactos do trabalho, não só sobre os níveis operacionais, mas também sobre os executivos, repercutindo fortemente na dinâmica intersubjetiva das organizações.

Os textos reunidos abordam A Carga Psíquica do Trabalho, Desejo ou Motivação? A Interrogação Psicanalítica do Trabalho, Trabalho e Saúde Mental, Psicopatologia do Trabalho e Organização Real do Trabalho em uma Indústria de Processo e Itinerário Téorico em Psicopatologia do Trabalho.

NOTA SOBRE OS AUTORES

CHRISTOPHE DEJOURS é psiquiatra, assistente de Medicina do Trabalho da Faculdade de Medicina de Paris e membro da Associação para a Abertura do Campo de Investigação Psicopatológica (AOCIP) e do Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris.

ELISABETH ABDOUCHELI é psiquiatra, psicanalista e membro do Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris.

CHRISTIAN JAYET é médico, especialista em Medicina do Trabalho e membro da AOCIP e do Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris.

publicação atlas



